Prezado Aluno,

Sabemos que o público-alvo dos cursos de pós-graduação *lato sensu* da Fundação Getulio Vargas é constituído de executivos que buscam atualizar-se nas áreas de Economia, Gestão e Direito, que são fundamentais para seu desempenho profissional. Por razões diversas, muitos desses executivos optam pelos cursos a distância do **FGV *Online***.

Por estarmos atentos, em todos os momentos, à presença do sujeito do aprendizado – *você, nosso aluno* –, bem como a suas demandas ao realizar um curso a distância, elaboramos o material didático dos cursos do **FGV *Online*** acreditando que a prática educativa deve torná-lo apto à auto-aprendizagem, ao autocontrole e à automotivação.

Planejamos e elaboramos o material didático que você acaba de receber para facilitar a (re)construção de conhecimentos, já que tanto a apostila quanto o **CD** disponibilizam todo o conteúdo teórico, os gráficos, as tabelas, os diagramas que constituem as disciplinas veiculadas na *web*. Contudo, apenas no ambiente da disciplina, você contará com os *links*, recurso que, certamente, enriquece as informações contidas nos textos. Ressaltamos ainda que todos os recursos que constituem a *Biblioteca Virtual* também só estarão acessíveis no ambiente da disciplina.

Além do conteúdo teórico das disciplinas, no material impresso, disponibilizamos o manual de navegação do ***Moodle*** – ambiente em que são estruturados os cursos do **FGV *Online*** – e o manual de utilização da ferramenta utilizada para reuniões *on-line*.

No **CD**, além de textos, você acessará vídeos, programas e *plugins* necessários à adequada utilização da disciplina.

Cientes da relevância dos materiais e dos recursos multimídia de um curso a distância, nós, do **FGV *Online***, acreditamos que o trabalho que agora conosco você inicia seja, de fato, capaz de responder positivamente às mudanças tecnológicas e sociais de nosso tempo, bem como às suas necessidades e expectativas.

A Coordenação Pedagógica

SUMÁRIO

ABERTURA

Apresentação

Cada vez mais as empresas estão diante de desafios, dificuldades, ameaças e oportunidades, processos pelos quais nunca tiveram de passar.

Hoje o ambiente externo se faz presente e atuante, e é marcado por um conjunto de variáveis complexas. Essas variáveis interferem direta e indiretamente nas ações das empresas. Um dos problemas aqui identificados é o fato de as empresas nem sempre conseguirem obter informações que lhes possibilitem identificar, interpretar e decidir o que as está afetando. Em vista disso, nos dias de hoje, destaca-se a importância do *Balanced Scorecard* – **BSC**.

Em **Balanced Scorecard**, estudaremos esse sistema de gestão estratégica que utiliza indicadores de desempenho e que proporciona às organizações, de forma abrangente, a visão atual e futura de seu negócio.

Ao optar por fazer **Balanced Scorecard**, você optou também por participar de um novo método de ensino – o ensino a distância. Dessa forma, você terá bastante flexibilidade para realizar as atividades nele previstas. Embora você possa definir o tempo que irá dedicar a este trabalho, ele foi planejado para ser concluído em um prazo determinado. Verifique sempre, no calendário, o tempo de que você dispõe para dar conta das atividades nele propostas. Lá estarão agendadas todas as atividades, inclusive aquelas a serem realizadas em equipe ou encaminhadas, em data previamente determinada, ao Professor-Tutor.

Acesse, no ambiente *on-line*, a *Apresentação e o Regulamento dos Cursos Livres*.

Objetivo e Conteúdo

As organizações, nos dias de hoje, estão tendo de mudar rapidamente. As que implementaram mudanças em seus sistemas estão tendo de se adaptar mais depressa ao ambiente, tanto interno quanto externo, pois nem sempre sua estratégia corporativa está ligada com a estratégia dos demais níveis e com as estratégias de longo prazo.

Com esta disciplina, mostraremos que os indicadores de desempenho devem ser derivados dos elementos da estratégia da organização, composta por sua visão, sua missão, seus objetivos, seus cenários e suas metas estratégicas. Além dos conceitos teóricos do **BSC**, desenvolveremos uma metodologia que já foi validada em uma organização. Discutiremos, por fim, como a Tecnologia da Informação assume um papel importante na concepção do **BSC**, criando o ambiente de visão sistêmica.

Dessa forma, objetivamos ajudar na criação de indicadores ligados à estratégia e à verificação do gerenciamento em toda a organização, permitindo que ela seja direcionada a tomar decisões mais adequadas, para que possa dispor de processos internos mais ágeis, fornecer produtos superiores com menor tempo de entrega, desenvolver maior rapidez e eficiência dos serviços, conseguir maior produtividade e desenvolver a inovação.

Desse modo, a organização será capaz de capacitar e valorizar o aprendizado de seus funcionários para que atendam às necessidades dos clientes, tornando-os mais satisfeitos e leais aos produtos e serviços, pois tanto os sistemas de medidas quanto as decisões das organizações são essenciais para que as metas estabelecidas possam ser atingidas.

Sob esse foco, o **Balanced Scorecard** está estruturado em **cinco** módulos, nos quais foi inserido o seguinte conteúdo...

Módulo 1 – *'Balanced Scorecard'*

Neste módulo, faremos uma retrospectiva histórica da evolução dos processos de medida da qualidade. Refletiremos também sobre o novo perfil de funcionário que se faz necessário para gerenciar mudanças. Trataremos ainda das relações de equilíbrio, e de causa e efeito das quatro perspectivas do *Balanced Scorecard*. Fecharemos o módulo, refletindo sobre o papel dos indicadores de desempenho como sensores do líder da organização.

Módulo 2 – *Perspectivas do 'Balanced Scorecard'*

Neste módulo, iremos abordar como as quatro perspectivas do *Balanced Scorecard* influenciam as diferentes estratégias de uma empresa – perspectiva financeira, de clientes, de processos internos, e de aprendizado e crescimento.

Módulo 3 – *Criação de um 'Balanced Scorecard'*

Neste módulo, discutiremos as ações necessárias à criação de um **BSC**, partindo de seus objetivos e indicadores, passando pela criação das equipes de trabalho, pela seleção dos objetivos estratégicos e pelos indicadores que impulsionam o desempenho, para discutirmos o plano de implantação do **BSC**.

Módulo 4 – *'Balanced Scorecard' e 'Business Intelligence'*

Veremos, neste módulo, como a área de *Business Intelligence* se integra, diretamente, aos projetos de **BSC**. Refletiremos também sobre o crescimento do mercado dos *softwares* de *Business Intelligence*. Por fim, analisaremos ainda os principais sistemas, e as principais aplicações direcionados à adminstração dos recursos e das atividades de uma organização.

Módulo 5 – *Encerramento*

Neste módulo – além da avaliação deste trabalho –, você encontrará algumas divertidas opções para testar seus conhecimentos sobre o conteúdo desenvolvido nos módulos anteriores – caça-palavras, jogo da memória, jogo da caça e jogo do labirinto. Entre neles e bom trabalho!

Atividades

Aqui foram definidos os seguintes tipos de atividades...

Auto-avaliação: cujo objetivo é possibilitar que você verifique até que ponto apreendeu o conteúdo tratado no módulo. Por se tratar de auto-avaliações, estas tarefas são constituídas de questões objetivas devidamente gabaritadas. Dessa forma, tais tarefas não serão encaminhadas ao Professor-Tutor e delas não resultará uma nota a ser considerada em sua média final.

Atividade individual: tarefas individuais visando à produção de texto escrito relacionado a questões relevantes inerentes ao conteúdo aqui tratado.

Fórum: atividades predeterminadas visando à participação dos alunos nos debates que serão realizados *on-line*. Aqui foram definidas as seguintes tarefas...

- *tarefa individual*: participações individuais visando à produção de texto escrito;
- *reunião on-line*: debate entre os alunos, divididos por equipe, a partir da problemática trabalhada no fórum.

Reunião *on-line*: debate, via ferramenta de *chat*, entre todos os alunos da turma e o Professor-Tutor a partir de questões gerais ou do trabalho realizado no fórum.

Grade de Correção de Atividades

A **grade de correção de atividades** do Programa *FGV Online* tem como objetivo minimizar as discrepâncias e as variações nas avaliações dos trabalhos de uma mesma disciplina nas diferentes turmas ou cursos.

Do mesmo modo, por meio da **grade de correção de atividades**, temos a oportunidade de garantir a transparência do processo de avaliação de nossos alunos.

A **grade de correção de atividades** é utilizada pelo Professor-Tutor para avaliar...

- a atividade individual;
- o fórum;
- a participação individual em **sala de aula**.

É importante que você, ao receber o resultado de uma atividade, analise seu desempenho de maneira detalhada. Só assim você saberá em que pontos, especificamente, você precisa melhorar.

A **grade de correção de atividades** encontra-se no **Anexo 5**.

Seções

Aqui você poderá navegar pelas seguintes seções...

calendário – na página inicial do *Moodle*, você poderá acessar as atividades agendadas para todas as disciplinas em que estiver inscrito por ordem cronológica.

desempenho – no *site* do *FGV Online*, na área de alunos, você terá acesso aos resultados das avaliações feitas, podendo, dessa forma, acompanhar seu desempenho acadêmico, consultando, sempre que desejar, sua área de **desempenho**.

 **área de estudos** – aqui você terá acesso às disciplinas em que estiver inscrito; aos módulos, às unidades e às seções, onde está estruturada a parte teórica; às orientações para os trabalhos individuais e em equipe, e às avaliações. Pela **área de estudos**, você também poderá acessar o seguinte recurso...

calendário – para que você possa acompanhar, com tranqüilidade, as atividades aqui propostas, fique atento ao **calendário**. É justamente neste espaço que serão agendados os trabalhos a serem realizados individualmente ou em equipe.

 **biblioteca virtual** – esta área funciona como um centro de recursos multimídia. Neste espaço, ficarão a sua disposição as questões colocadas com mais freqüência pelos alunos que já fizeram esta disciplina, verbetes, biografias, textos, estudos de caso, indicações de filmes e *sites*, **FAQs**...

 **sala de aula** – por ser este espaço interativo, você poderá desenvolver trabalhos em equipe, interagir com os demais participantes da turma e receber um atendimento personalizado do Professor-Tutor. Pela **sala de aula**, você poderá acessar ainda a área de...

 **perfis** – onde você poderá registrar seus dados pessoais, assim como saber quem/como são seus colegas de turma e seu Professor-Tutor. Este é o espaço reservado ainda para *e-mails*.

 **reunião *on-line*** – uma ferramenta de *chat* por onde você poderá trabalhar com qualquer participante da turma, seja ele um colega, um grupo ou o Professor-Tutor.

 **calendário** – para que você possa consultar as atividades programadas para a disciplina por que estiver navegando, agendadas por mês.

MATERIAL

Aqui você terá acesso aos seguintes tipos de material, via *web*...

- textos teóricos relativos à temática tratada;
- atividades diversas;
- jogos didáticos;
- vídeos e desenhos animados;
- textos complementares de diversos tipos;
- biografias das pessoas citadas nos textos;
- verbetes de termos técnicos, conceitos, processos...
- *links* para diversos *sites*;
- modelos específicos de documentos.

Além disso, você recebeu, via correio, uma apostila contendo também todo o conteúdo aqui tratado. Nesse material, foi incluído ainda um **CD**. Nesse **CD**, foram inseridos...

- o conteúdo obrigatório da disciplina em formato digital;
- os vídeos relacionados ao conteúdo da disciplina;
- as animações da navegação separadas por cada recurso disponível no *Moodle*;
- os simuladores da navegação separados por cada área disponível no *Moodle*;
- os programas e *plugins* necessários à adequada utilização do material na *web*.

Ainda em relação ao material disponibilizado no **CD**, lembramos que, por estar fora do ambiente da *web*, nele você não contará com os *links*, recurso que, certamente, enriquece as informações contidas nos textos.

Avaliação

Por estarmos tratando de ensino a distância, aqui não nos preocupamos em utilizar os métodos, as técnicas e os instrumentos tradicionais de avaliação da aprendizagem. Preocupamo-nos, sim, em criar mecanismos que nos possibilitem acompanhar seu desempenho, possibilitando ainda que você possa reelaborar e construir o conhecimento necessário ao aperfeiçoamento que se propõe a obter.

Ainda por se tratar de ensino a distância, estamos cientes de todas as vantagens e limitações que um trabalho como este pode apresentar. Das vantagens, não precisamos agora falar. Acreditamos que você poderá, concretamente, avaliá-las. Das limitações, uma que muito nos incomoda é a percepção de solidão, que se manifesta pela ausência da sala de aula... pela necessidade do grupo... pela falta do *bate-papo* dos intervalos...

Por estarmos conscientes disso, optamos aqui por uma metodologia centrada na interação, na participação e na auto-avaliação. Nesse sentido, interessam-nos também os trabalhos em equipes, equipes dinâmicas que compartilham trabalhos... que trocam experiências... que se avaliam... que avaliam o outro. Nos trabalhos em equipe, todos, de alguma forma, deverão contribuir com suas idéias, suas sugestões, seus levantamentos de dados... Contudo, a cada tarefa, apenas um dos integrantes da equipe será indicado por ela como o responsável tanto pela edição quanto pela apresentação do trabalho ao Professor-Tutor.

Embora sejam propostas atividades em equipe, isso não quer dizer que aqui não se valorize o esforço solitário... o trabalho individual. Valorizamos e muito... até porque, no ensino a distância, definir o local, a hora, o tempo de trabalho é regra geral. Não há como não procedermos assim.

Considerando essas diretrizes, nesta disciplina *on-line*, a avaliação se dará a partir das seguintes atividades...

- **atividade individual** (**AI**): avaliada a partir da escala de **0** a **10.0** pontos;
- **fórum** (**Fo**): avaliado na escala de **0** a **10.0** pontos;
- **participação e intervenções significativas** (**PI**) nas reuniões síncronas e assíncronas realizadas: avaliadas na escala de **0** a **10.0** pontos.

Sua média final *on-line* (**MF**) será assim computada...

MO = (AI + Fo + PI) / 3

Bibliografia

BARBIERI, Carlos. *BI*: business intelligence, modelagem & tecnologia. Rio de Janeiro: Axcel Books do Brasil, 2001.

Barbieri, em seu livro, aponta que a adoção de **BI**, *e-business*, **CRM** – *Customer Relationship Management* –, logística e outras tecnologias traz também algumas perguntas sobre como medir a capacidade de alavancar negócios e preparar a empresa para novos tempos.

HAMEL, G.; PRAHALAD, C.K. *Competing for the future*: breakthrough strategies for seizing control of your industry and creating the markets of tomorrow. Boston: Harvard Business School Press, 1994.

Neste livro, os autores mostram como os executivos podem trabalhar com as rotinas da reestruturação e da reengenharia, desenvolver uma capacidade proativa necessária para moldar a organização em seu processo de evolução, desenvolver uma intenção estratégica capaz de mobilizar a organização no processo de mudança, descobrir maneiras para alavancar recursos e entender as fronteiras da imaginação corporativa, bem como revitalizar os processos da criação de novos negócios.

KAPLAN, Robert S.; NORTON, David P. *A estratégia em ação*: balanced scorecard. Rio de Janeiro: Campus, 1997.

Neste livro, Kaplan e Norton demonstram como os executivos podem utilizar o *Balanced Scorecard* para mobilizar toda a empresa no rumo de seus objetivos estratégicos. Os autores revelam também como o *Balanced Scorecard* pode-se tornar um sólido sistema de aprendizado, capaz de testar, obter *feedback* e atualizar a estratégia organizacional. O livro apresenta uma metodologia para que os executivos de qualquer empresa possam criar seus próprios *Balanced Scorecards*.

_______. *Mapas estratégicos*: convertendo ativos intangiveis em resultados tangíveis. Tradução de: Afonso Celso da Cunha Serra. Rio de Janeiro: Campus, 2004.

Este livro apresenta várias contribuições importantes, tais como um padrão que descreve os componentes básicos de como se cria valor nas perspectivas de processos internos, e de aprendizado e crescimento; temas, baseados nos processos que criam valor,

capazes de esclarecer a dinâmica da estratégia e um novo arcabouço para descrever, medir e alinhar os três ativos intangíveis da perspectiva de aprendizado e crescimento – capital humano, capital informacional e capital organizacional – com os processos e objetivos estratégicos da perspectiva dos processos internos.

_______. Measuring performance in the organization of the future, [Boston], *Harvard Business Review*, 1990.

Este artigo é o primeiro de Kaplan e Norton, e apresenta os conceitos iniciais que contribuíram para a evolução da metodologia do *Balanced Scorecard*.

_______. *Organização orientada para estratégia*: como as empresas que adotam o *Balanced Scorecard* prosperam no novo ambiente de negócios. Rio de Janeiro: Campus, 2000.

Neste livro, os autores compartilham os resultados de dez anos de aprendizado e pesquisa em mais de **200** empresas que implementaram o *Balanced Scorecard*. Os autores apresentam o relato detalhado de como uma gama de organizações dos setores privado, público e sem fins lucrativos aplicou esses princípios para alcançar níveis constantes de desempenho.

_______. Putting the balanced scorecard to work, [Boston], *Harvard Business Review*, set./out., 1990.

Neste artigo, os autores apresentam o *Balanced Scorecard* como ferramenta importante para o alinhamento estratégico da organização e descrevem a importância da escolha das medidas baseadas no sucesso estratégico.

_______.The Balanced Scorecard: measures that drive performance. [Boston], *Harvard Business Review*, jan./fev., 1992.

Neste artigo, Kaplan e Norton apresentam a metodologia do *Balanced Scorecard* como um sistema de medição organizado em quatro perspectivas – financeira, do cliente, interna, e de inovação e aprendizado.

KOTTER, John. Implementando sistemas de business intelligence. In: _______. *Processos Internos* – IBM, 1999.

Este artigo mostra a importância do **BI** dentro dos processos internos de uma organização, auxiliando na informação, ou seja, transformando dados em informação.

LOBATO, David Menezes. *Administração estratégica*: uma visão orientada para a busca de vantagens competitivas. Rio de Janeiro: Editoração, 2000.

O livro aborda conceitos teóricos importantes sobre a administração estratégica e apresenta uma metodologia para a formulação de um plano estratégico.

MARTINS, Eduardo M. *Os benefícios da gestão estratégica de empresas com a utilização de ferramentas de business intelligence*. Rio de Janeiro. Monografia (Graduação em Administração). IBMEC/RJ, 2000.

Nesta monografia, o autor faz uma avaliação do **BI** dentro da organização, além de abordar fundamentos teóricos.

RUMMLER, Geary A.; BRASCHE, Alan P. *Improving performance*: how to manage the white space on the organization chart. [S.l.]: Jossey-Bass, 2 ed., 1995.

Rummler e Brasche apresentam uma nova metodologia para a melhoria da performance organizacional, considerando questões como – reestruturação, sistemas de medição, armadilhas contidas no processo de reestruturação, mudanças como resultado dos projetos de melhoria e desenvolvimento de uma visão com o foco no cliente.

SERRA, Fernando; TORRES, Maria Candida; TORRES, Alexandre Pavan. *Administração estratégica*. Rio de Janeiro: Reichmann & Affonso, 2003.

Os autores abordam a teoria e a prática do planejamento estratégico, utilizando casos e exemplos brasileiros.

TORRES, Maria Candida S. *O uso da simulação em uma das perspectivas do balanced scorecard*. Dissertação de mestrado, Instituto Militar de Engenharia (IME), 1998.

A autora aborda como a técnica de simulação pode ser utilizada de forma conjunta com o *Balanced Scorecard* para melhorar o desempenho de um hospital.

Navegação

O *Moodle* é um sistema de aprendizado baseado na *web*, criado para atividades individuais, em equipe ou orientadas por um Professor-Tutor. Todo o trabalho *on-line* é feito por meio de um *browser*.

A maioria das atividades é inserida na **área de estudos**. Desta seção, você poderá se dirigir a outras seções, tais como a **sala de aula** – para realizar um trabalho com seus colegas de equipe – ou a **biblioteca virtual** – para ler ou consultar um material.

Para exibir as disciplinas nas quais você já está inscrito, clique no botão . A seguir, clique na disciplina que lhe interessa para exibir seu conteúdo programático na janela à direita. Nesta seção, você acessará o conteúdo teórico disponibilizado e as atividades propostas. Para acessar a **biblioteca virtual**, clique em , na barra de ferramentas.

Para iniciar uma atividade na , clique em seu respectivo nome. Se a atividade for individual, leia as telas associadas a ela e siga as instruções fornecidas. Se a atividade for em equipe ou interativa – ou seja, uma reunião *on-line* –, clique nela para abrir a ferramenta de *chat* do *Moodle*.

Você pode ainda verificar todas as atividades agendadas no **calendário** disponibilizado na área de **ferramentas da disciplina**, à esquerda da tela.

Para realizar, adequadamente, esta disciplina, você deverá observar a seqüência em que as atividades foram planejadas. Para isso, fique atento, ao final de cada seção, às seguintes possibilidades de navegação...

- navegação a partir dos botões específicos, localizados na barra de ferramentas, na base das telas;
- navegação a partir da função ***back*/retorna** do *browser*.

Para acompanhar a seqüência de telas, em qualquer seção, é suficiente clicar no botão , localizado na base de cada tela.

Por meio dos botões que aparecem na barra inferior de tarefas, você poderá se locomover, livremente, revendo textos, exercícios, avaliações... Contudo, não esqueça que, para acompanhar a seqüência em que as atividades foram planejadas, você deverá caminhar pelas seções utilizando os procedimentos apontados acima.

Ao final de algumas seções, indicamos alguns materiais que complementam o conteúdo que está sendo trabalhado.

Clique no ícone para acessar as informações disponibilizadas. Algumas palavras aparecem marcadas na tela. Clique nelas para ter acesso a mais informações sobre seu conteúdo. Ao terminar qualquer consulta a esses materiais complementares, clique em ***back*/retorna**, na barra superior de ferramentas do *browser*.

Programas e *Plugins*

Para que você possa usufruir de todos os recursos aqui disponibilizados, é necessário que você tenha instalados, em seu micro, alguns programas e *plugins*. São eles...

- *Zip Central* – programa necessário à descompactação dos arquivos em *Word*;
- *Adobe Acrobat Reader* – programa que possibilita a visualização dos arquivos criados pelo *Adobe Acrobat*;
- *Flash Player* – *plugin* que possibilita a visualização das animações criadas em *Flash*;
- *Windows Media Player* – programa que permite a reprodução de aúdios e vídeos.

Todos esses programas e *plugins* poderão ser instalados, em seu micro, por meio do **CD** que você recebeu ao se matricular no *FGV Online*.

Professores-Autores



Maria Cândida Sotelino Torres é Doutora em Engenharia pela Universidade Federal do Rio de Janeiro – **UFRJ/COPPE**. É Mestre em Sistemas de Computação, com área de concentração em Pesquisa Operacional. Possui **MBA** reconhecido pela Universidade de Tampa, **USA**, Flórida. Foi Diretora do Instituto de Pesquisa – **GRI** –, consultora e instrutora da *Grifo Enterprises*, atuando em empresas de grande porte no país. Atualmente, é Professora da Fundação Getulio Vargas. Atua ainda como Diretora Executiva da *Sotelino Torres Consultoria e Treinamento*.



Alexandre Pavan é Mestre em Planejamento de Transportes pela Universidade Federal do Rio de Janeiro – **UFRJ/COPPE** –, Engenheiro Industrial pelo Centro Federal de Educação Tecnológica – **CEFET** – e Diretor Executivo da *Sotelino Torres*. Atualmente, é Professor em cursos de pós-graduação da Fundação Getulio Vargas e da **UFRJ**, coordenador do Programa Jovens Empreendedores – também da **UFRJ** –, consultor de empresas nas áreas de planejamento estratégico, gestão de processos, plano de negócios e jogo de negócios. Sua experiência profissional inclui coordenação de cursos superiores de administração, coordenação de projetos pela *Siemens* e consultorias em empresas de pequeno, médio e grande porte.



Fernando Serra é Diretor da *Unisul Business School* e Coordenador do Mestrado Executivo em Administração da Universidade do Sul de Santa Catarina. Doutor em Engenharia pela **PUC-Rio**, é consultor institucional da *Tropical Brasil* – **SC** –, Conselheiro da *Fundação **FSM** Internacional S.A.* – Portugal –, e consultor de empresas nas áreas de planejamento estratégico, gestão de processos e plano de negócios. Sua experiência profissional inclui coordenação de cursos superiores de administração e consultorias em empresas de pequeno, médio e grande porte.

Equipe de Produção

Maria Cândida Sotelino Torres – Professora-Autora

Alexandre Pavan – Professor-Autor

Fernando Serra – Professor-Autor

Coordenação

Prof. Stavros Panagiotis Xanthopoylos – Diretor Geral

Profª. Elisabeth Silveira – Coordenadora Pedagógica

Profª. Mary Kimiko Murashima – Gerente de Produção Acadêmica

Felipe Spinelli – Gerente Comercial

Sandro Alan Rabelo – Coordenador de Comercial

Adriana Paiva Nakao – Coordenadora de Marketing

Profª. Fernanda Sauerbronn – Coordenadora de Pós-Graduação

Profª. Raquel Villardi – Coordenadora de Graduação

Profª. Sophia Pimenta – Coordenadora de Cursos Customizados

Profª. Maristela Rivera – Coordenadora de Produção

Sandro Bonadia – Coordenador de Recursos

Profª. Andréa Rabello – Coordenadora Adjunta de Recursos

Aloysio Bezerra – Coordenador de Operações

João Carlos Freitas – Coordenador de Tecnologia

Prof. Beethoven Barreto Alvarez – Coordenador de Tutoria

Rebecca Villagran Reimao Mello Seoane – Coordenadora Adjunta de Tutoria

Produção

Carlos Gonçalves – Supervisor de *Design*

Carolina Mendonça – Supervisora de *Instructional Design*

Carolina Andrade – *Instructional Designer*

Clarice Nisenbaum – Supervisora de Audiovisual

Clarisse Paiva – *Designer*

Daiane Oliveira da Silva – *Instructional Designer Trainee*

Deborah Cavalcanti Teixeira Santos – *Instructional Designer*

Diogo Sabato – Diagramador

Fábio Baptista de Oliveira – *Instructional Designer Trainee*

Felippe Esteves – Supervisor de Diagramação

Flávia Lourenço – Consultora de Avaliações

Gabriel Matera – *Designer*

Ilan Fremder – Técnico de Audiovisual

Juliana Serpes – *Designer*

Luan Costa de Amorim – Agente Administrativo

Maria Clara Antonio Jeronimo – Consultora de Avaliações

Marina Morani – Supervisora de Biblioteca Virtual

Miguel Gonçalves Castilho de Azevedo – *Instructional Designer Trainee*

Nathalia Dias Soares – *Designer*

Orebe Quaresma – Consultor de Avaliações

Paula Mendonça Samico – *Designer*

Rachel Ferreira Gomes – *Designer*

Renata Pontes – *Instructional Designer Trainee*

Renata Vasques – Supervisora de Avaliações

Tatiany Pessoa – *Instructional Designer*

Suporte

Caso você tenha qualquer dúvida sobre questões administrativas ou financeiras, em relação a pagamento, trancamento, emissão de boleto, etc., entre em contato com a Secretaria Acadêmica dos cursos do *FGV Online* pelo *e-mail* cursosfgvonline@fgv.br ou pelo **telefone (21) 2197-5100**.

Caso sua dúvida seja sobre a utilização do programa, clique no ícone , na barra de ferramentas. Nesse momento, será aberta uma janela de ajuda com vários itens. Selecione aquele a que se refere sua questão. Caso não consiga esclarecê-la, entre em contato com o suporte técnico do *FGV Online*, pelo ***e-mail*** supfgvonline@fgv.br ou pelo **telefone (21) 2197-5050**...

- **de segunda a sexta-feira, das 9h às 22h30min**;
- **aos sábados e aos domingos, das 9h às 18h**.

Lembre-se...

Estamos aqui, no *FGV Online*, prontos para ajudá-lo a realizar bem este trabalho!

Bom trabalho...

MÓDULO 1 – *BALANCED SCORECARD*

Apresentação

Iniciaremos este módulo fazendo uma retrospectiva histórica da evolução dos processos de medida da qualidade. Abordaremos a Era da Inspeção, a Era do Controle Estatístico da Qualidade, a Era da Garantia da Qualidade, até chegarmos à Era da Gestão Estratégica do Negócio. Enfocaremos como se deram, com Kaplan e Norton, os primeiros movimentos para a construção do *Balanced Scorecard*.

Como não podemos falar em informação sem nos referirmos a pessoas, refletiremos sobre o novo perfil de funcionário que se faz necessário para diminuir a incerteza e a diversidade, e para gerenciar mudanças. Trataremos ainda dos outros *stakeholders* que se envolvem com a organização.

Focalizando então o *Balanced Scorecard*, trataremos das relações de equilíbrio, e de causa e efeito de suas quatro perspectivas – financeira, cliente, processos internos, e aprendizado e crescimento.

Fecharemos este módulo refletindo sobre o papel dos indicadores de desempenho como sensores dos líderes da organização.

UNIDADE 1 – HISTÓRICO

1.1 Validade das Medidas Contábil-Financeiras

Durante muitos anos, as medidas contábil-financeiras foram os principais meios utilizados pelos altos executivos para a obtenção de informações sobre o desempenho da empresa.

Hoje essas medidas já não são mais suficientes.

A maioria dessas medidas foi desenvolvida para uma economia industrial.

Nesse contexto, o sucesso de uma empresa dependia, principalmente, da eficácia dos executivos em investir e administrar recursos físicos, recursos tangíveis.

A Revolução Industrial nos trouxe tantos desafios que ainda hoje fazemos referência a ela.

Isso fica claro quando tratamos das quatro eras da qualidade.

1.2 Eras da Qualidade

Era da Inspeção...

A Era da Inspeção estava voltada para o *chão da fábrica* – um funcionário inspecionava produto por produto acabado.

Era do Controle Estatístico da Qualidade...

A Era do Controle Estatístico da Qualidade preocupou-se com o processo de produção. A inspeção era feita em determinada peça do lote.

Era da Garantia da Qualidade...

A terceira era foi marcada pela padronização – apesar das vantagens para a produção, por si só a padronização não significava garantia de qualidade.

Era do Balanced Scorecard...

Prazos de entrega ao cliente.
Qualidade e ciclo do processo de produção.
Eficácia no desenvolvimento de novos produtos

1.2.1 Era da Inspeção

A primeira era da qualidade – a *Era da Inspeção* – voltou-se para o chão de fábrica.

Quem inspecionava cada produto acabado era o funcionário.

Mesmo assim, existiam incertezas quanto a esses produtos...

Será que eles estavam sendo corretamente fabricados?

Nesse contexto, a administração da fábrica visualizava somente os custos e o lucro.

Os engenheiros se preocupavam com a fabricação e com a qualidade.

Como resultado, era comum ouvirmos... *Chão de fábrica, vocês têm de diminuir os custos.*

E o chão de fábrica respondia... *Precisamos é melhorar a qualidade e nossos processos.*

Com todas essas necessidades – e com os estudos realizados na época –, concluímos que a inspeção não era suficiente. Teria de haver outros mecanismos de controle.

Os pedidos aumentavam... Os funcionários não conseguiam dar conta de todos...

1.2.2 Era do Controle Estatístico da Qualidade

Na segunda era – a *Era do Controle Estatístico da Qualidade* –, a preocupação com o processo se fez presente.

Controlávamos, estatisticamente, os produtos, verificando as peças que saíam das máquinas...

A máquina fabricava **100** peças...

...escolhíamos uma...

...fazíamos a inspeção desse lote com essa peça.

1.2.3 Era da Garantia da Qualidade

A terceira era foi marcada pela padronização. Os produtos eram fabricados, mas sua forma final dependia do funcionário que com ele estivesse envolvido. Chegamos então à *Era da Garantia da Qualidade*.

O cliente já sabia que tinha de comprar de quem lhe garantisse algo.

Daí a criação de padrões para que os produtos fabricados saíssem com as mesmas características.

Garantíamos então ao consumidor que, quando ele comprasse o produto, não teria surpresas.

Entretanto, isso ainda não era suficiente...

A padronização trazia benefícios para a fábrica, mas não o suficiente para o produto ter boa qualidade, pois produtos de má qualidade poderiam estar sendo padronizados.

1.2.4 Era da Gestão Estratégica do Negócio

As empresas de serviço cresciam cada vez mais. O consumidor, cada vez mais exigente, ia mudando seu comportamento. Os processos começaram a ficar complexos... As mudanças nunca foram tão intensas...

A Era Industrial mudava, estruturalmente, todas as premissas operacionais do negócio.

Percebíamos a chegada de uma nova era, a *Era da Gestão Estratégica do Negócio*.

Nesse momento, constatamos que os esforços antes realizados tinham razão de ser.

Era importante que as três eras anteriores tivessem sido bem fundamentadas.

Para sobreviver – além de estar preparada para se adaptar aos mercados e a suas tendências –, a empresa teria de ser conduzida...

- considerando os mercados;
- permanecendo atenta a sua alta segmentação;
- cuidando da lealdade dos clientes;
- preservando a habilidade de seus funcionários.

A inovação fazia-se presente, gerando a necessidade de mais rapidez, de mais qualidade, do uso da tecnologia e da informação. Além disso, essas necessidades exigiam...

- que as empresas mudassem suas estruturas, pois essas não eram mais suficientes;
- que as empresas se tornassem mais enxutas e mais eficientes para poderem aproveitar as oportunidades, tendo como suporte sistemas de informação integrados – sistemas que transformavam dados em informação.

1.2.4.1 Gestão Estratégica

A *gestão estratégica* é realmente desafiadora.

Conduzir uma organização complexa, em um ambiente altamente volátil e dinâmico – no qual mudanças ocorrem muito rapidamente, sem que as percebamos – requer da gestão executiva informações precisas para o monitoramento desse ambiente fugaz.

> Quando se trata de estratégia, a organização como um todo deve estar focada em seus objetivos.

Hoje muitas organizações têm visão, missão, valores e objetivos.

Será que elas os seguem?

Será que elas percebem as mudanças em seu redor?

Será que elas conseguem navegar na direção para onde foram direcionadas?

Para responder a essas perguntas, devemos primeiro ter um entendimento do que é a *estratégia* e de como é possível gerenciá-la.

1.2.4.2 Administração Estratégica

As constantes mutações dos ambientes ocasionam uma série de conseqüências para o controle gerencial das organizações.

Dessa forma, a *administração estratégica* pode solucionar os desajustes causados tanto nas organizações privadas quanto nas públicas.

> As organizações que puderem direcionar melhor suas ações pautadas em suas estratégias, vislumbrando o futuro estarão praticando a administração estratégica.

A estratégia é elaborada com vistas às análises de fatores, e ambientes internos e externos, oportunidades e ameaças, de maneira que garanta à organização alcançar o patamar futuro desejado.

Administração estratégica – ou *gestão da estratégia* – é a forma como a organização formula, traduz, comunica, implementa e controla a estratégia previamente definida.

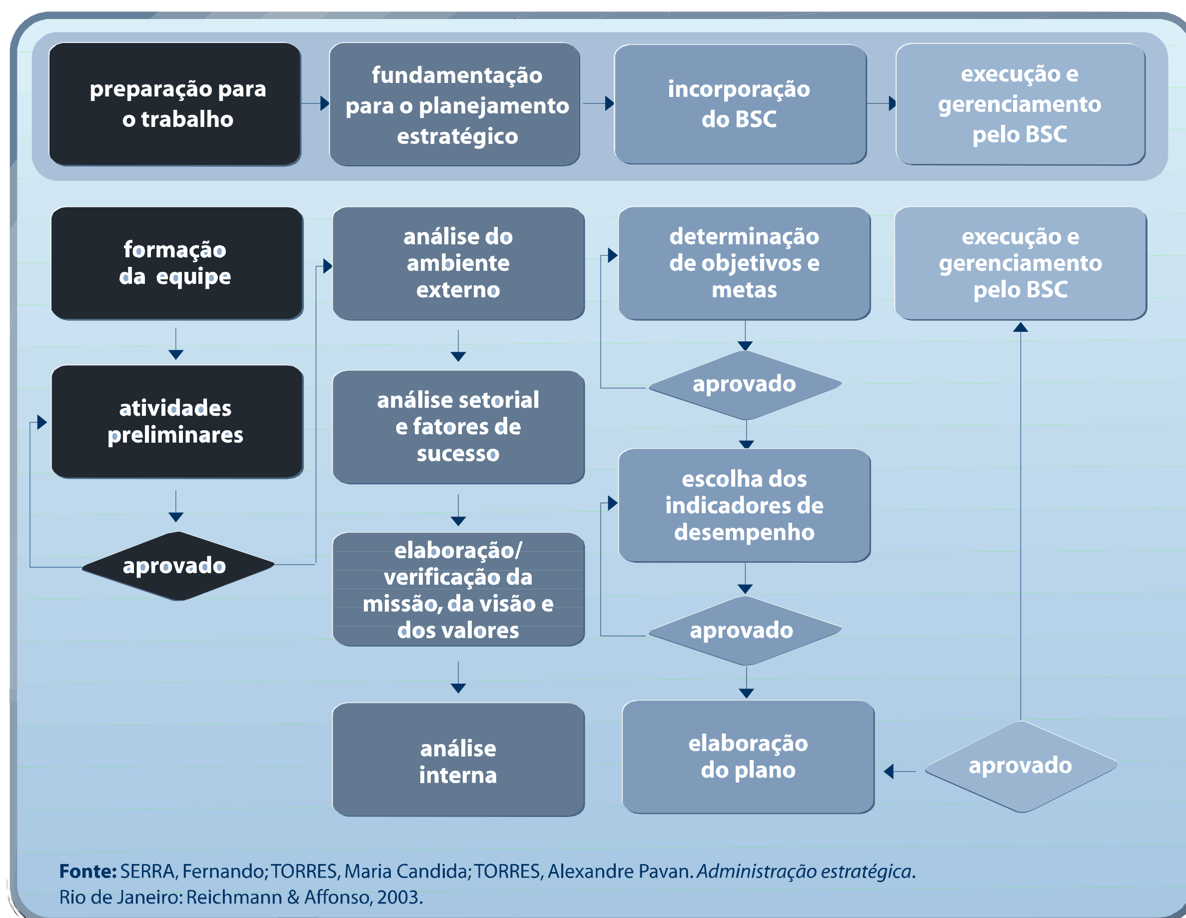
1.2.4.3 Processo de Administração Estratégica com BSC

As mudanças ocorrem e sempre irão ocorrer. Nada é imutável.

Partindo desse pressuposto, consideramos que modificações podem ocorrer dentro da organização ou em seu ambiente externo imediato, nas relações sociais intra-organizacionais, no clima organizacional ou nas relações econômicas fora dela.

Dessa forma, cabe à empresa não só definir sua estratégia, como também monitorá-la e torná-la mensurável para que se possa fazer uma gestão estratégica focada no futuro.

Observemos um modelo genérico do processo de administração estratégica com o *Balanced Scorecard*...



Fonte: SERRA, Fernando; TORRES, Maria Candida; TORRES, Alexandre Pavan. *Administração estratégica*. Rio de Janeiro: Reichmann & Affonso, 2003.

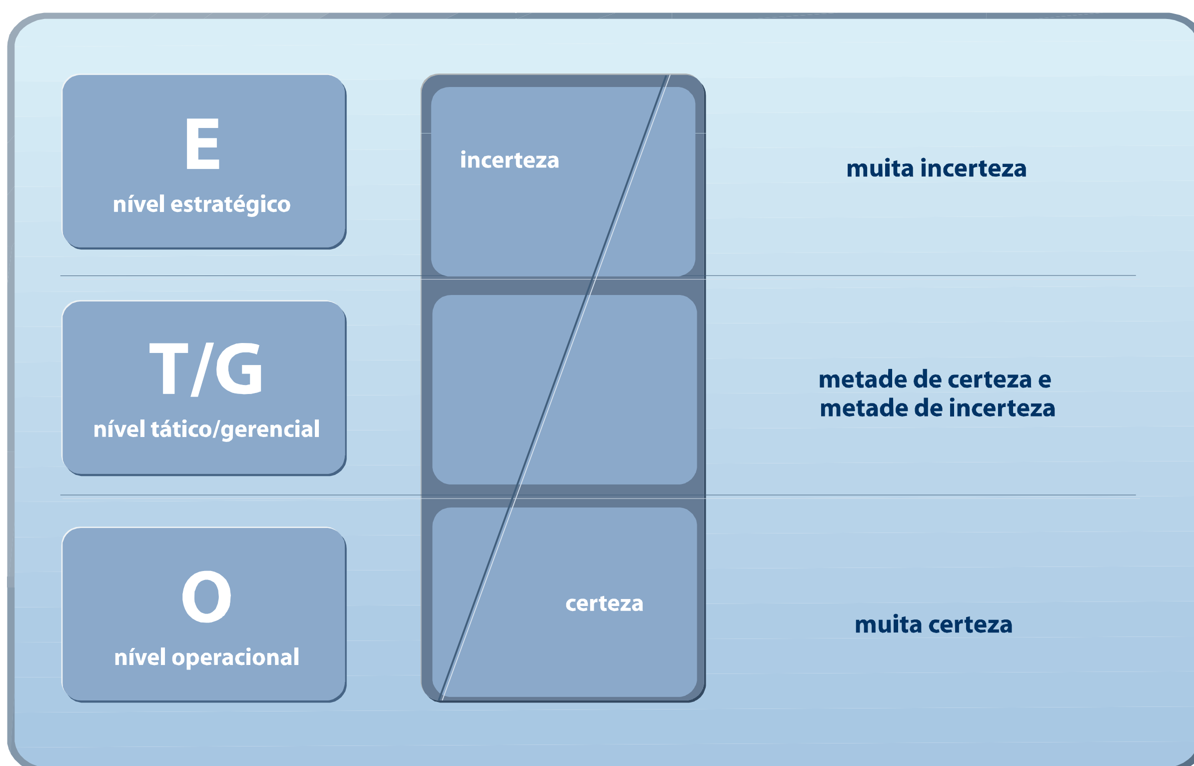
1.2.4.4 Formulação Estratégica

A missão e os objetivos gerais conduzem à formulação de estratégias em níveis empresariais, posteriormente, em unidades de negócios e, finalmente, em nível funcional.

Em todas as organizações, há três níveis, independentemente de seu porte...

- nível estratégico – alta direção;
- nível tático/gerencial – gerentes;
- nível operacional – trabalho executor.

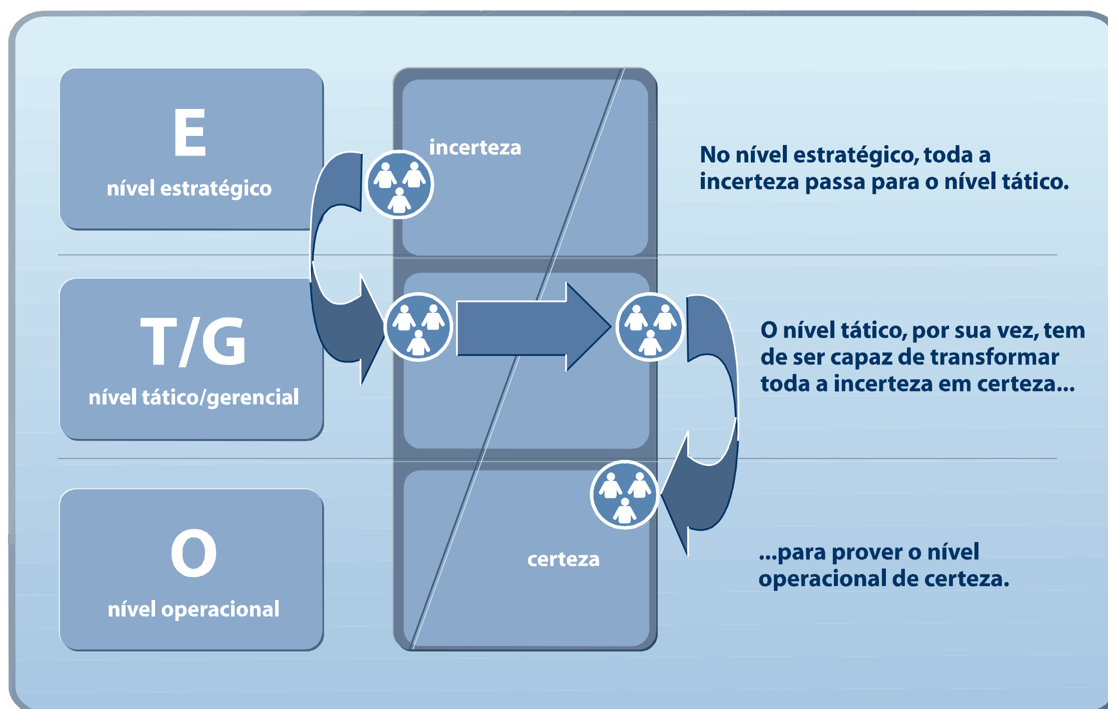
Podemos destacar pontos fortes e fracos, futuros e atuais nesses três níveis...



O nível estratégico vai buscar suas ações no mercado.

É preciso ter visão de mercado e saber levar isso para a organização.

Quando não se tem um planejamento estratégico, a incerteza e a instabilidade dos procedimentos se tornam freqüentes.



A importância de um planejamento estratégico traduz-se na importância de termos o alinhamento de todos os níveis. Por isso, utilizamos o **BSC**, que...

- auxilia a desdobrar o planejamento estratégico para os outros níveis, por meio de equipes;
- apresenta indicadores de desempenho para verificar se a estratégia utilizada é a melhor ou não.

O executivo deve criar equipes de trabalho para auxiliar no desdobramento do **BSC**.

1.2.4.5 Falhas na Implementação de Estratégias

Em 1999, uma pesquisa realizada pela *Symnetics* com **100** empresas brasileiras mostrou que somente **10%** das estratégias são implementadas com sucesso.

As principais razões encontradas nas falhas de implementação de **90%** das estratégias não estavam na formulação em si.

As principais razões estavam no que podemos denominar *as quatro barreiras*...

- barreira da visão – somente **5%** do nível operacional compreendem a estratégia;
- barreira das pessoas – somente **25%** do nível gerencial possuem incentivos vinculados ao alcance da estratégia;
- barreira de recursos – **60%** das empresas não vinculam recursos financeiros à estratégia;
- barreira de gestão – **85%** dos gestores gastam menos de uma hora por mês discutindo estratégia.

1.3 Informação e Pessoas

Não podemos falar em informação sem nos referirmos a pessoas.

É preciso que elas...

- estejam integradas a partir de objetivos bem definidos pela empresa;
- estejam predispostas a trabalhar em times e em equipes multifuncionais;
- sejam motivadas;
- sejam qualificadas;
- busquem aprendizado contínuo;
- apresentem desempenho superior e vantagem competitiva.

Esse perfil se faz necessário para diminuir a incerteza e a diversidade.

Pessoas mais preparadas gerenciam melhor as mudanças.

1.4 Parceiros da Empresa

Um novo perfil de funcionário se faz necessário para diminuir a incerteza e a diversidade.

Um novo perfil de funcionário se faz necessário para que, mais preparado, melhor gerencie as mudanças.

Além disso, as empresas precisam trabalhar junto com seus clientes, parceiros e fornecedores. Elas precisam agregar valor para o cliente.

Nesta era de incertezas, devemos considerar os ativos intangíveis, a retenção dos clientes e a habilidade dos funcionários.

Esses recursos – por serem calcados em negócios mais complexos e menos previsíveis – podem ser considerados tão ou mais importantes do que os recursos tangíveis.

Vivemos uma era em que o aprender a aprender é vantagem competitiva.
Verdade não apenas para o funcionário, mas para a organização como um todo.

1.5 Necessidade de Outro Tipo de Medição

Kaplan e Norton deram início, no ano de 1990, ao estudo intitulado *Measuring Performance in the Organization of the Future*.

Esse estudo tinha como finalidade averiguar como seria o método de medição de desempenho no ano 2000. **12** organizações participaram desse estudo.

Kaplan e Norton acreditavam que a medição de desempenho feita somente por meio dos indicadores financeiros prejudicaria a capacidade da organização de ser flexível e de criar valor econômico para o futuro.

Tal posição se sustentava nas mudanças ocorridas anteriormente nos métodos existentes de avaliação do desempenho empresarial.

Tais métodos se baseavam apenas em indicadores contábeis e financeiros, fato que, gradativamente, fez com que esses métodos se tornassem insuficientes.

Um exemplo disso foi a crise do petróleo, ocorrida na década de 70.

Essa crise mostrou que a avaliação de desempenho baseada somente em indicadores financeiros não era mais suficiente para mostrar o desempenho dos produtores e negociadores do petróleo – desempenho visto, obviamente, sob a ótica do surgimento de um mercado mais competitivo.

1.5.1 Metodologia de Trabalho

Quando se trata de estratégia, a organização como um todo deve estar focada em seus objetivos.

Com a finalidade de saber como seriam os indicadores no ano 2000, ou seja, como as empresas estariam se medindo nesse ano...

...a cada dois meses, Kaplan e Norton reuniam-se com representantes de dezenas de organizações de manufatura, de serviços, da indústria pesada e de alta tecnologia.

Um dos participantes desse grupo utilizava um recente *scorecard* corporativo que continha, além de medidas financeiras tradicionais, medidas de desempenho relativas a...

- prazos de entrega ao cliente;
- qualidade e ciclo do processo de produção;
- eficácia no desenvolvimento de novos produtos.

1.5.2 Ampliação do *Scorecard*

As discussões de Kaplan e Norton conduziram a uma ampliação do *scorecard* denominado *Balanced Scorecard* – **BSC**.

Essa nova metodologia baseava-se na representação equilibrada das medidas financeiras e operacionais, organizando-se com base em quatro perspectivas...

- financeira;
- do cliente;
- dos processos internos;
- de aprendizado e crescimento.

Com o passar do tempo, Kaplan e Norton observaram que as organizações estudadas não estavam mais utilizando a metodologia como indicadores, mas sim como um sistema de gestão.

1.6 Síntese

Acesse, no ambiente *on-line* a síntese desta unidade.

UNIDADE 2 – CONCEITOS BÁSICOS

2.1 Relações de Equilíbrio

Avaliar o desempenho de uma organização é fator crucial para a melhoria de sua performance.

A avaliação de desempenho em áreas estratégicas informa a quantidade e a qualidade do desempenho atual, e identifica onde há necessidade de melhoria e quais são as prioridades.

Um sistema de medição provoca mudanças no comportamento das pessoas, dirigindo suas ações, alterando suas prioridades, reforçando a busca por resultados.

A metodologia utilizada para a avaliação do desempenho será o *Balanced Scorecard* – **BSC** –, um sistema gerencial que surgiu, em 1990, a partir dos estudos de Robert Kaplan e David Norton, dois renomados pesquisadores de Harvard.

O **BSC** é uma metodologia voltada à gestão estratégica, que visa ao gerenciamento – de forma integrada – da estratégia pela organização, garantindo que seus esforços lhe estejam direcionados.

O **BSC** representa um sistema gerencial estratégico que estimula melhorias nos processos e resultados por meio do foco estratégico.

O **BSC** proporciona às organizações um sistema capaz de traduzir...

...a missão em objetivos estratégicos...

...os objetivos estratégicos em um conjunto específico e coerente de indicadores de desempenho.

Dessa forma, a organização pode operacionar o plano estratégico, organizado segundo quatro perspectivas diferentes...

- financeira;
- do cliente;
- dos processos internos;
- do aprendizado e crescimento.

2.1.1 Desenvolvimento de Estratégia

Para planejar a criação de valor, as organizações desenvolvem estratégias com o objetivo de atingir uma situação futura.

Entretanto, pesquisas mostram que a maioria das organizações tem dificuldades na implementação da estratégia.

Menos de **10%** das estratégias formuladas com eficácia foram executadas com êxito.

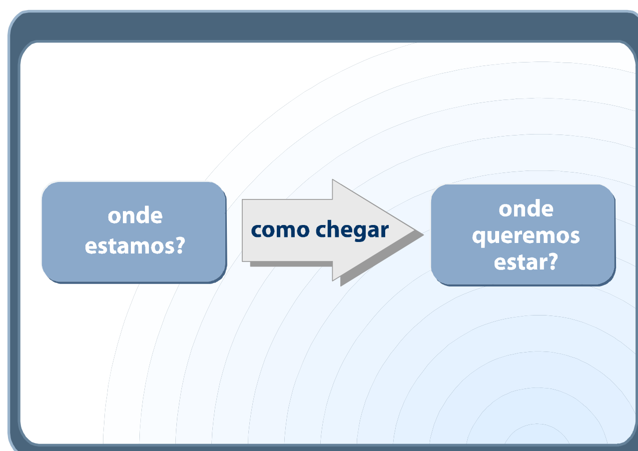
Revista Fortune

Na maioria dos fracassos, estimamos em **70%** que o problema verdadeiro não seja má estratégia, e sim má execução.

Porque os ***CEOs*** *fracassam, Revista Fortune*

77% dos executivos acreditam que seus gerentes se dedicam mais à operação do que à estratégia.

Ferramentas & Técnicas de Gerenciamento, Bain & Comp



Além da dificuldade na implementação da estratégia, as organizações enfrentam, de modo geral, dificuldades para montar um sistema de avaliação de desempenho...

É complexo e difícil definir indicadores que melhor representem o desempenho geral da organização, assim como conseguir dados objetivos válidos para a avaliação.

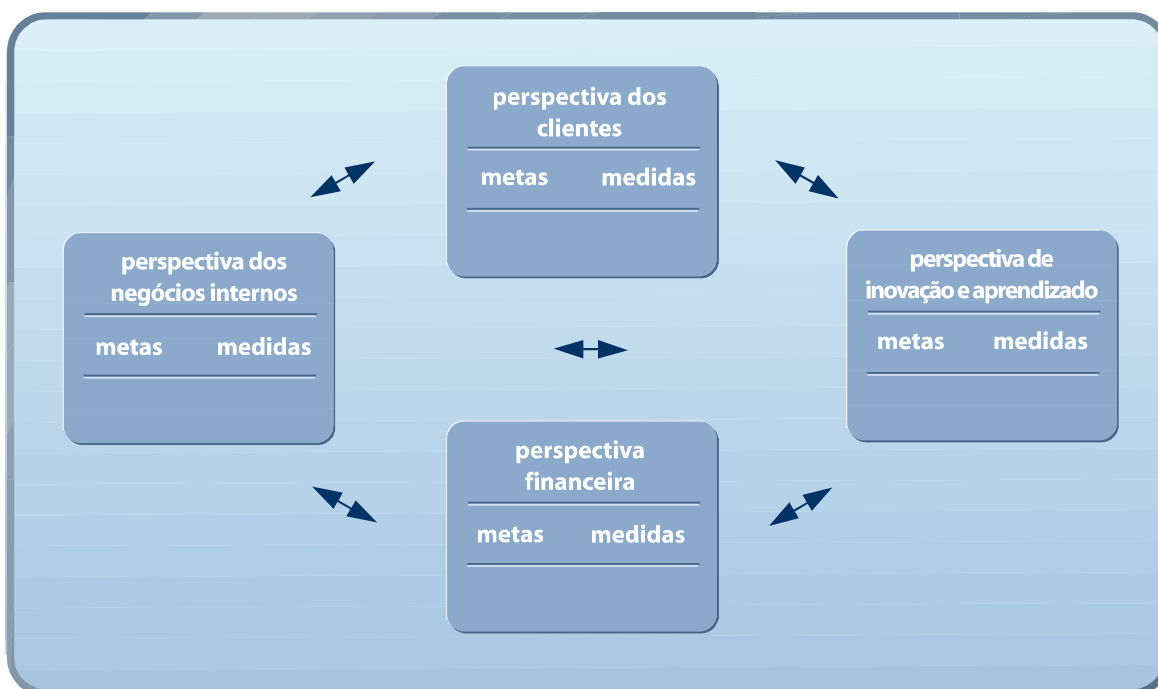
As informações necessárias à elaboração de um cenário balanceado têm origem no próprio planejamento estratégico e nas demais informações socioeconômicas do mercado setor.

2.1.1.1 Equilíbrio das Perspectivas

O **BSC** fornece a estrutura necessária para a tradução da estratégia em termos operacionais.

Por ser um conjunto de indicadores financeiros e operacionais, o **BSC** traduz o equilíbrio das quatro perspectivas – financeira, do cliente, dos processos internos, e do aprendizado e crescimento. Isso proporciona à organização, em curto e longo prazos, uma rápida e abrangente visão do negócio.

Essas quatro perspectivas permitem o equilíbrio de todas as partes interessadas, na medida em que alguns desses indicadores olham para o presente, enquanto outros olham para o futuro...



2.1.1.2 Equilíbrio Proporcionado pelo **BSC**

Podemos visualizar o equilíbrio proporcionado pelo **BSC** da seguinte forma...

objetivos de curto prazo	**objetivos de longo prazo**
presente	**futuro**
indicadores financeiros	**indicadores não-financeiros**
indicadores *lagging*	**indicadores *leading***
desempenho organizacional interno	**desempenho organizacional externo**
enfoque operacional	**enfoque estratégico**

2.2 Relação de Causa e Efeito

Nenhum piloto se arriscaria a comandar uma nave complexa, como um avião a jato, por espaços congestionados com auxílio de um único instrumento. Pilotos experientes processam informações provenientes de um sem-número de indicadores com naturalidade.

Kaplan & Norton

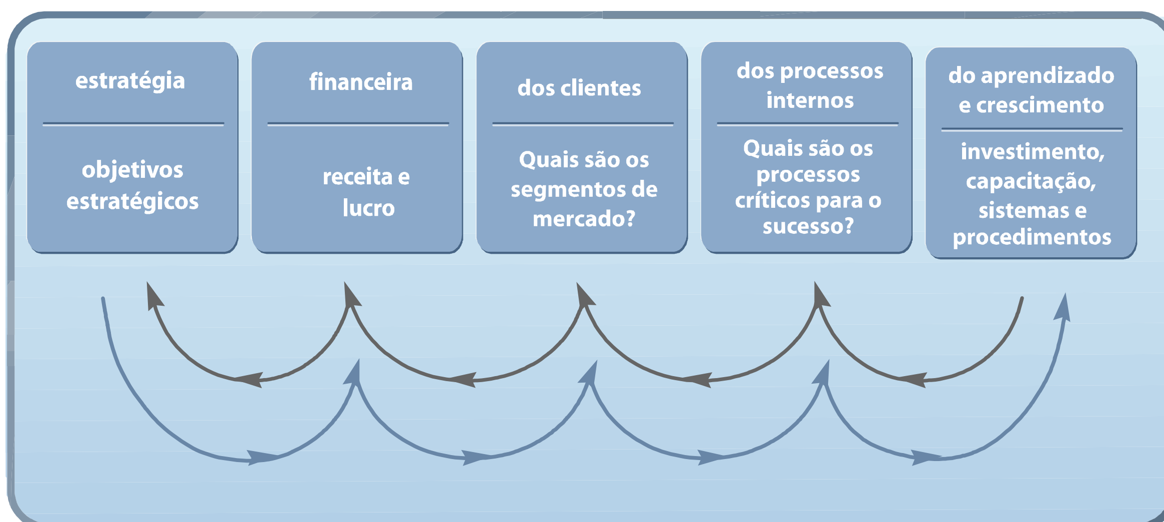
Toda medida selecionada para um **BSC** deve fazer parte de uma cadeia de relações de causa e efeito.

Essa cadeia termina em objetivos financeiros e representa um tema estratégico para a unidade de negócios.

O **BSC**, utilizado dessa forma, não é um conjunto de objetivos isolados, desconexos ou conflitantes.

2.2.1 Fluxo da Relação de Causa e Efeito

Podemos visualizar a cadeia de relações de causa e efeito da seguinte forma...



A relação de causa e efeito está representada pelo fluxo de setas de cor escura. Nesse fluxo, a história da estratégia deve ser contada a partir dos objetivos financeiros de longo prazo, relacionando-os à seqüência de ações necessárias às quatro perspectivas.

O objetivo desse processo é produzir o desempenho econômico desejado a longo prazo.

O fluxo das setas de cor clara indica qual o treinamento necessário para os funcionários, como devemos prepará-los para que sejam capazes de atuar nos processos internos.

Tais processos são críticos para o sucesso com os clientes, para os segmentos de mercado que escolhemos e para nosso retorno financeiro.

2.2.1.1 Desdobramento do Fluxo nas Quatro Perspectivas

O fluxo da relação de causa e efeito fica mais claro quando colocamos o desdobramento dos objetivos da empresa nas quatro perspectivas.

Por isso, chamamos de *balanced* – balanceado – o ato de garantir que os objetivos sejam desdobrados nessas quatro perspectivas...

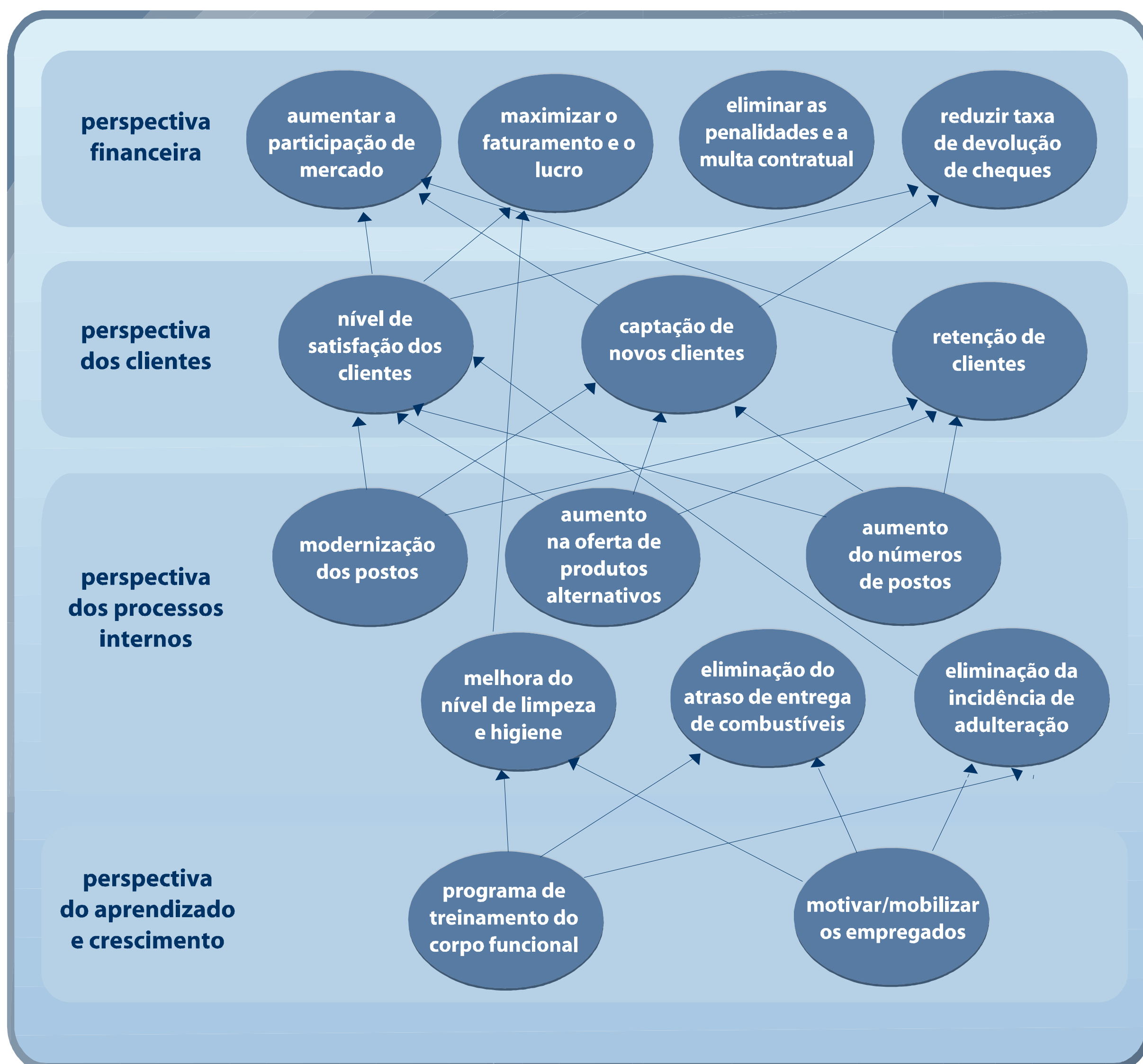
objetivo estratégico	indicador	alvo	iniciativa
perspectiva financeira			
perspectiva dos clientes			
perspectiva dos processos internos			
perspectiva do aprendizado e crescimento			

2.2.1.2 Mapeamento das Atividades da Empresa

Com a utilização do *scorecard*, o mapeamento das atividades da empresa mostra-se claro e detalhado, possibilitando uma visão organizacional atual e futura, e definindo, de forma objetiva, o caminho a ser trilhado.

Notamos também a interligação de todos os diversos setores da empresa, levando-os a manterem uma perfeita sintonia para o alcance dos objetivos traçados.

Em decorrência disso, qualquer anomalia existente nos setores torna-se de fácil identificação, permitindo a rápida adoção de medidas corretivas.



2.2.2 Articulação da Estrutura

O **BSC** é uma ferramenta de desdobramento que possibilita...

- a tradução da estratégia em objetivos operacionais por meio de um sistema de medição;
- a estruturação do sistema de medição da organização, evitando-se a proliferação de indicadores;
- o reconhecimento do que é identificado como a síndrome dos indicadores;
- a comunicação da estratégia;
- o alinhamento com a estratégia do negócio;
- o aprendizado estratégico.

A articulação dessa estrutura pode ser visualizada da seguinte forma...



2.3 Síntese

Acesse, no ambiente *on-line*, a síntese desta unidade.

UNIDADE 3 – INDICADORES DE DESEMPENHO

3.1 Base dos Indicadores de Desempenho

O que torna o homem diferente dos outros animais é a habilidade de observar, medir, analisar e usar essa informação para causar mudanças.

> Medir é entender, entender é ganhar conhecimento, ter conhecimento é ter força, desde o começo dos tempos.

Os indicadores de desempenho têm de ser baseados nos requisitos dos clientes, pois são de suma importância para o negócio.

Os indicadores de desempenho devem ainda...

- estar integrados à estratégia e aos fatores críticos de sucesso;
- ser quantificáveis;
- ter simplicidade e clareza;
- ser específicos;
- ser de fácil medição e rapidamente disponíveis;
- ter baixo custo de implementação;
- ser facilmente comparáveis.

3.1.1 Medidas Prioritárias

Vamos às medidas prioritárias para a determinação de indicadores de desempenho... Só precisamos de organização.

A *primeira medida prioritária* se refere à relação cliente/consumidor...

- fatia de mercado;
- índice de satisfação do cliente;
- preço competitivo;
- confiabilidade.

A *segunda medida prioritária* se refere ao desempenho organizacional...

- produtividade;
- custo da má qualidade;
- porcentagem de sucesso de novos produtos;
- valor adicionado por empregado;
- retorno de investimento.

3.2 Importância do Sistema de Medida

Toda organização percebe a importância de um sistema de medida, e isso deve-se refletir nos princípios básicos da organização.

Esse sistema deve apontar ainda como é o desempenho da organização no que diz respeito aos valores relacionados aos *stakeholders*.

> Sem dúvida, todo pequeno sistema de medida considera algo mais do que o estoque e a gerência.

Se isso não ocorre, os outros *stakeholders* – o cliente, o empregado, o fornecedor, a comunidade – passam a acreditar que a organização os está usando.

Hoje temos consciência de que toda organização necessita de um desenvolvimento global, de consenso, de senso de responsabilidade para com todos seus *stakeholders*.

Desenvolver um sistema de medida balanceado é o maior passo a ser dado nessa direção.

3.2.1 *Feedback* aos Funcionários

Gerentes experientes sabem que apresentar seu *feedback* de desempenho a todos os empregados é parte essencial em qualquer processo de melhoria.

Se não os podemos medir, não podemos controlá-los.

Se não podemos controlá-los, não podemos gerenciá-los. É muito simples.

Medidas relacionadas a clientes são importantes.

Contudo, é necessário investigar, com profundidade, por dentro do processo.

Só dessa forma poderemos assegurar que...

- o final da produção será bom;
- todas as partes do processo estão melhorando;
- o desempenho, a longo prazo, não foi reduzido.

Não temos dúvidas. Casos após casos nos mostram que a necessidade de uma boa medição é o maior obstáculo para a melhoria.

3.2.2 Articulação da Estrutura

A medição é um fator-chave para o progresso e para a implementação das melhorias. Nesse sentido, um sistema de medida tem de dar conta de todos os elementos importantes do interesse de todos os *stakeholders*.

Sem medidas seguras, decisões inteligentes não podem ser tomadas.

Formular perguntas nos ajuda a definir qual processo deve ser monitorado e observado. Logo, essa formulação deve ser de tal forma abrangente que nos remeta a uma visão contínua de todo o processo crítico. Ou seja...

Por que medir?

Avaliar progresso na implementação da estratégia e melhoria dos processos.

Onde medir?

Começo, meio e fim do processo próximo às atividades.

Quando medir?

Tão logo a atividade seja realizada – freqüência coerente com o ciclo do negócio.

O que medir?

Eficiência, eficácia e adaptabilidade.

3.2.3 Indicadores

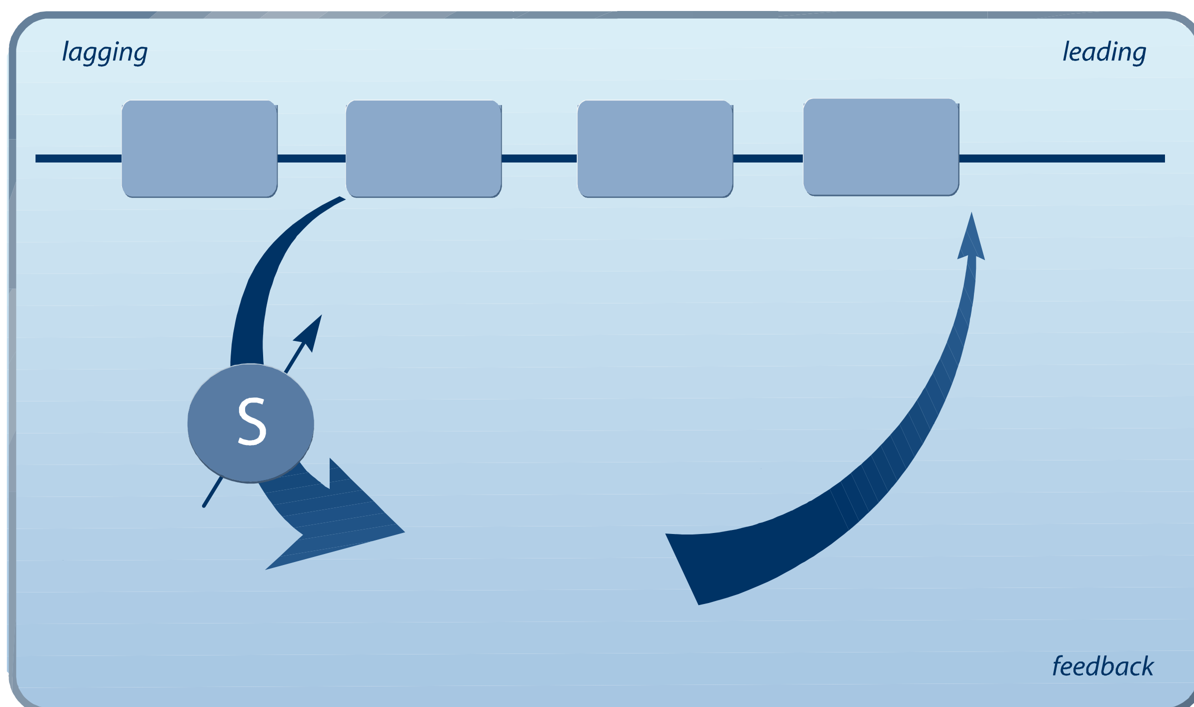
Os indicadores de desempenho são vitais para o negócio.

Os indicadores funcionam como sensores para o líder da organização...

- sinalizando-lhe como andam seus fatores e processos críticos;
- apresentando-lhe um termômetro para que ele saiba como vai a organização;
- apresentando-lhe *feedback* das ações ocorridas.

3.2.3.1 Funcionamento dos Indicadores

Os sensores não funcionam em todos os processos, mas apenas nos vitais, naquilo que impacta o cotidiano dos executivos...



Dessa forma, o líder pode tomar medidas corretivas ao gerir seus negócios. O líder pode trabalhar não só com indicadores *lagging* – indicadores de ocorrência, financeiros – como também com indicadores *leading* – voltados para o futuro.

3.3 Síntese

Acesse, no ambiente *on-line*, a síntese desta unidade.

UNIDADE 4 – CENÁRIO CULTURAL

4.1 Filme

Para refletir um pouco mais sobre questões relacionadas ao conteúdo deste módulo, acesse uma cena do filme *Tempos modernos* no **CD** que acompanha a apostila.

4.2 Obra Literária

Para refletir um pouco mais sobre questões relacionadas ao conteúdo deste módulo, leia o texto *O coelho e o caranguejo* no ambiente *on-line*.

4.3 Obra de Arte

Para refletir um pouco mais sobre questões relacionadas ao conteúdo deste módulo, aprecie o quadro *Escolha difícil* no ambiente *on-line*.

UNIDADE 5 – ATIVIDADES

5.1 Auto-Avaliação

Acesse, no ambiente *on-line*, a auto-avaliação deste módulo.

MÓDULO 2 – PERSPECTIVAS DO *BALANCED SCORECARD*

APRESENTAÇÃO

Neste módulo, iremos abordar as quatro perspectivas do *Balanced Scorecard*. Na primeira delas – perspectiva financeira –, veremos como as medidas de desempenho financeiro nos informam se a estratégia da empresa, bem como sua implementação e execução, estão contribuindo para a melhoria dos resultados financeiros da organização.

Veremos ainda como a segunda perspectiva do **BSC** – clientes – caracteriza a identificação do mercado e dos segmentos em que a organização deseja competir.

Na perspectiva dos processos internos, trataremos dos processos mais críticos que permitem que a organização e suas unidades de negócio ofereçam propostas de valor capazes de atrair e reter clientes em segmentos-alvo de mercado.

Finalmente, veremos os objetivos da perspectiva do aprendizado e crescimento que oferecem a infra-estrutura para a realização dos objetivos formulados nas outras três perspectivas.

UNIDADE 1 – PERSPECTIVA FINANCEIRA

1.1 IMPORTÂNCIA DA PERSPECTIVA FINANCEIRA

As medidas de desempenho financeiro nos informam se a estratégia da empresa – bem como sua implementação e execução – estão contribuindo para a melhoria dos resultados financeiros.

Os indicadores que constituem as medidas de desempenho financeiro podem ser vistos sob dois ângulos...

> ...o que considera a área financeira como a mais relevante, uma vez que o real sucesso de um negócio é medido em termos financeiros.
>
> ...o que privilegia os indicadores operacionais, colocando de lado os financeiros por considerá-los sem conseqüência.

Apesar dessa ambivalência, os objetivos financeiros devem servir de foco para os objetivos e para as medidas das demais perspectivas do **BSC**.

1.2 IMPORTÂNCIA DAS MEDIDAS FINANCEIRAS

Seja qual for a medida por nós selecionada, esta deve fazer parte de uma cadeia de relações de causa e efeito.

Em outras palavras...

Para obtermos a melhoria do desempenho financeiro, essa medida tem de estar alinhada à estratégia da organização.

Dessa forma, os objetivos e as medidas financeiras desempenham um papel duplo...

- definem o desempenho financeiro esperado da estratégia;
- servem de meta principal para os objetivos e para as medidas de todas as outras perspectivas do **BSC**.

1.3 Seleção das Medidas Financeiras

Pela abrangência de seu papel, devemos ter alguns cuidados ao selecionarmos as medidas financeiras.

Se as utilizarmos para medir o desempenho global da empresa – seus objetivos financeiros, o aumento da receita, a otimização, a melhoria dos processos –, poderemos deixar de considerar...

- as diferenças intrínsecas aos produtos e serviços oferecidos;
- as diferenças que distinguem os ambientes geográficos, políticos, sociais e econômicos específicos de cada linha de negócio;
- as estratégias gerenciais adotadas para a implementação das melhorias.

Ao selecionarmos medidas financeiras, devemos procurar determinar as que nos são mais apropriadas...

- aquelas que apóiem não só a estratégia de negócio da empresa;
- aquelas que sirvam como meta específica para os objetivos e para as medidas das demais perspectivas inseridas no **BSC**.

1.4 Objetivos Financeiros

Os objetivos financeiros podem diferir, consideravelmente, em cada fase do ciclo de vida da organização.

Kaplan e Norton analisam e descrevem três fases...

- crescimento;
- sustentação;
- colheita.

Com o lançamento do produto, o investimento acumulado é *zerado* para efeito de futuros lançamentos.

1.4.1 Crescimento da Organização

A primeira fase é o *crescimento*.

Nessa fase, geralmente, as organizações se encontram no início de seus ciclos de vida.

Seus produtos apresentam altíssimo potencial de crescimento.

Por esse motivo, talvez tenham de investir recursos consideráveis para que novos produtos e serviços sejam desenvolvidos e aperfeiçoados...

- construindo e ampliando instalações de produção;
- gerando capacidade operacional;
- investindo em sistemas e infra-estrutura.

Isso pode levar as organizações a buscarem novas fontes de investimento com base em projeções de retorno futuro...

Medindo os recursos necessários para montarem ou expandirem as áreas que impactam fortemente a alimentação e o desenvolvimento de sua relação com os clientes.

1.4.2 Sustentação da Organização

Segundo Kaplan e Norton, a segunda fase do ciclo de vida da organização é a *sustentação*.

Nessa fase, as organizações conseguem atrair investimentos e reinvestimentos, mas são forçadas a obter excelentes retornos sobre o capital investido.

Os objetivos de retorno do capital investido são definidos levando-se em conta o mercado existente, com os investimentos direcionados...

- para a melhora de sistemas ou processos;
- para a expansão da capacidade;
- para o crescimento contínuo ou moderado dos projetos implementados.

1.4.3 Colheita da Organização

Segundo Kaplan e Norton, a terceira fase do ciclo de vida da organização é a *colheita*.

Nessa fase, as organizações alcançam a maturidade em seus ciclos de vida.

Conseqüentemente, desejam colher os investimentos feitos nas duas fases anteriores.

Aqui não se justificam investimentos significativos.

As organizações investem só o suficiente para manter equipamentos e capacidades.

1.5 Condições para Implementação do BSC

Segundo Kaplan e Norton, é a perspectiva financeira que...

- deve indicar se a implementação e a execução da estratégia estão contribuindo para a melhoria dos resultados financeiros;
- deve representar as metas finais para os objetivos das outras perspectivas do **BSC**.

Sob essa ótica, o primeiro passo em direção à implementação do **BSC** deve ser...

...o diálogo entre o executivo principal da unidade de negócio e o diretor financeiro da organização sobre os aspectos financeiros e os objetivos específicos da unidade.

A organização, dessa forma, deve ter uma estratégia financeira explícita para cada uma de suas unidades de negócio.

Para tal, é necessário que os objetivos dessas unidades sejam analisados periodicamente.

Só assim a organização pode, com clareza, reafirmar ou mudar a estratégia financeira de suas unidades.

1.6 Síntese

Acesse, no ambiente *on-line*, a síntese desta unidade.

UNIDADE 2 – PERSPECTIVA DOS CLIENTES

2.1 Importância da Perspectiva dos Clientes

O **BSC** obriga a organização a traduzir aquilo a que genericamente refere-se como atendimento ao cliente em medidas específicas que realcem os fatores importantes para os clientes.

A segunda perspectiva do **BSC** – clientes – caracteriza a identificação do mercado e dos segmentos em que a organização deseja competir.

São esses segmentos que produzirão o componente de receita dos objetivos financeiros da organização, mantendo a relação de causa e efeito.

As preocupações com os clientes normalmente recaem em outras categorias – qualidade, custo, atendimento, moral e segurança.

Para que um cenário equilibrado possa ser desenhado, as organizações devem estabelecer objetivos para todas essas categorias.

2.1.1 Características da Preocupação com os Clientes

A preocupação com o cliente permite também que a organização alinhe segmentos específicos de clientes e de mercado com as medidas essenciais de resultados relacionadas aos clientes...

- satisfação;
- fidelidade;
- retenção;
- captação;
- lucratividade.

Essa perspectiva possibilita ainda a clara identificação e a avaliação das propostas de valor dirigidas aos segmentos.

São essas propostas que impulsionam as medidas essenciais de resultados dessa perspectiva, ou seja, as medidas direcionadas aos clientes.

2.2 Segmentos de Mercado

É importante lembrarmos que o **BSC** – como descrição da estratégia da organização – deve identificar os objetivos relacionados aos clientes em cada um dos segmentos especificados.

A essência da estratégia não é apenas escolher o que fazer. Ela nos exige também escolher o que não fazer.

Isso implica para a organização...

- primeiro identificar e focalizar seus segmentos de mercado;
- depois cuidar dos objetivos e indicadores específicos.

2.3 Importância das Medidas da Perspectiva dos Clientes

Segundo Kaplan e Norton, geralmente, as organizações selecionam dois conjuntos de medidas para a perspectiva dos clientes.

O *grupo de medidas essenciais* contém as medidas comuns que praticamente todas as organizações utilizam...

- participação de mercado;
- retenção de clientes;
- captação de clientes;
- satisfação de clientes;
- lucratividade de clientes.

Os *impulsionadores – diferenciadores – dos resultados fornecidos aos clientes* consideram as propostas de valor que a organização buscará oferecer a seus segmentos específicos de clientes e mercado.

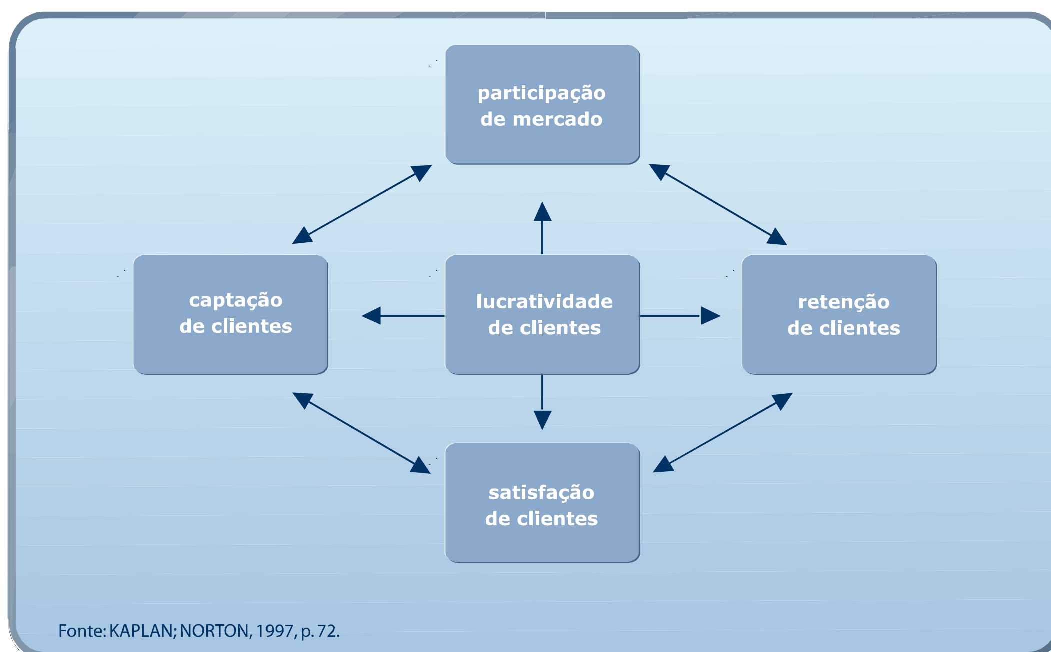
Dessa forma, a organização procura responder à pergunta...

> *O que a organização deve oferecer a seus clientes para alcançar altos níveis de satisfação, retenção, captação e, conseqüentemente, participação no mercado?*

Esses dois conjuntos de medidas podem, a princípio, parecer genéricos a todas as organizações. Contudo, elas devem ser elaboradas para grupos específicos de clientes, aqueles em que a unidade de negócio espera obter seu maior crescimento e sua maior lucratividade.

2.3.1 Relações de Causa e Efeito

Segundo Kaplan e Norton, as medidas relativas à perspectiva dos clientes podem ser agrupadas na seguinte cadeia formal de relações de causa e efeito...



Fonte: KAPLAN; NORTON, 1997, p. 72.

Captação de clientes...

Mede, em termos absolutos ou relativos, a intensidade com que uma unidade de negócios atrai, ou conquista novos clientes ou negócios.

Participação de mercado...

Reflete a proporção de negócios em um determinado mercado – em termos de clientes, valores gastos ou volume unitário vendido.

Lucratividade de clientes...

Mede o lucro líquido de clientes, depois de deduzidas as despesas específicas necessárias para sustentar esses clientes.

Satisfação de clientes...

Mede o nível de satisfação dos clientes de acordo com critérios específicos de desempenho dentro da propostas de valor.

Retenção de clientes...

Controla, em termos absolutos ou relativos, a intensidade com que uma unidade de negócios conquista novos clientes ou negócios.

2.3.2 Medidas Essenciais da Perspectiva do Cliente

As medidas essenciais da perspectiva do cliente são...

Participação de mercado...

Representação da proporção de vendas da empresa em seu respectivo mercado, podendo-se considerar o número de clientes, o capital investido e a quantidade vendida.

Participação de mercado...

Na captação do cliente, inserem-se as medidas do famoso *boca-a-boca* e quantidades de produtos vendidos a novos clientes.

Retenção de clientes...

Esta medida é uma das mais cobiçadas pelas organizações.

Quantos clientes compraram e retornaram?
Quantos clientes compraram por indicação de outros?
Com quantos clientes estamos mantendo relação comercial?

Satisfação de clientes...

Mede o nível de satisfação dos clientes.

De nosso total de clientes, quantos reclamaram?
O que o cliente deseja de nossos serviços?

Lucratividade de clientes...

Esta medida mede o quanto de esforço talvez estejamos dedicando a clientes que não utilizam nem um terço de nossos serviços.

Que clientes buscamos?

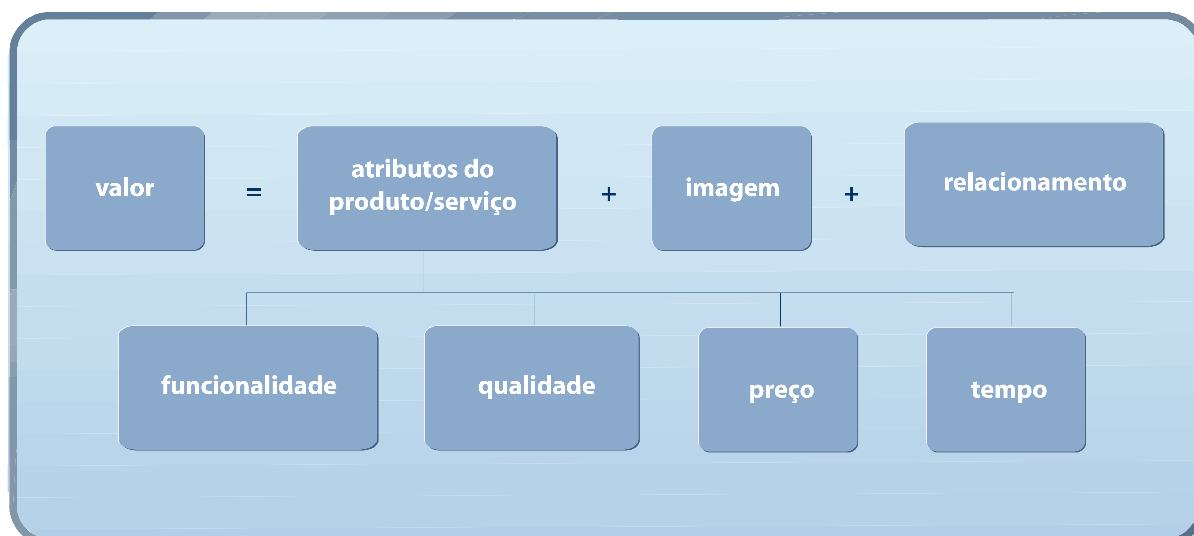
2.4 Propostas de Valor

As organizações devem, cada vez mais, ter como princípio básico o oferecimento de valor ao cliente. Cabe-lhes identificar as medidas que agregam esse valor.

Para tal, devem focalizar o segmento de mercado em que atuam, buscando mapear o relacionamento que estabelecem com o cliente, com sua imagem e com sua cultura.

Embora as propostas de valor variem de acordo com o setor de atividade e com os diferentes segmentos de mercado, Kaplan e Norton observaram a existência de um conjunto comum de atributos que permite sua ordenação em todos os setores para os quais foi elaborado o **BSC**.

Esses atributos podem ser divididos nas seguintes categorias...



2.4.1 Categorias da Proposta de Valor

As categorias que constituem o modelo genérico da proposta de valor podem ser explicadas da seguinte forma...

Atributos dos produtos/serviços...

Abrangem a funcionalidade, as características, o preço, a qualidade percebida do produto/serviço.

Relacionamento com os clientes...

Refere-se à entrega do produto/serviço ao cliente. Registra indicadores como o número de reclamações e o índice de retenção de clientes.

Quais os motivos que levaram o cliente a comprar em nossa empresa ou, até mesmo, a nos procurar?

Quantos clientes compraram conosco e fizeram referência a nossa empresa, e somente o fizeram porque nós fizemos a diferença para eles?

Imagem e reputação...

- reflete os valores intangíveis que atraem um cliente para a organização – a empresa cidadã, a percepção de valor ou qualidade, a lealdade do cliente;
- avalia o respeito, e o cumprimento das leis e das medidas regulamentares;
- considera o esforço no sentido da qualidade ambiental, da segurança ocupacional e da qualidade de vida.

2.5 Síntese

Acesse, no ambiente *on-line*, a síntese desta unidade.

UNIDADE 3 – PERSPECTIVA DOS PROCESSOS INTERNOS

3.1 Importância da Perspectiva dos Processos Internos

É importante que as organizações tenham, em sua mira, as expectativas de seus clientes e acionistas.

Os indicadores da perspectiva dos clientes e dos acionistas são importantes, mas devem ser apoiados por processos internos críticos.

Também cabe à organização alcançar a excelência nesses processos.

Na perspectiva dos processos internos, as organizações identificam os processos mais críticos para a realização dos objetivos de seus clientes e acionistas.

Dessa forma, as organizações permitem que suas unidades de negócio ofereçam propostas de valor capazes de atrair e reter clientes em segmentos-alvo de mercado. Satisfazem ainda às expectativas que os acionistas têm de excelentes retornos financeiros.

Apesar da relevância dessa perspectiva, as organizações só desenvolvem objetivos e medidas para os processos internos depois de formulá-los para as perspectivas financeira e do cliente.

3.2 Diferenças entre a Abordagem Tradicional e o **BSC**

Para a medição de desempenho, a perspectiva dos processos internos revela duas diferenças fundamentais entre a abordagem tradicional e a abordagem do **BSC**...

Abordagem tradicional...

Tenta monitorar e melhorar os processos existentes, e pode ir além das medidas financeiras de desempenho, incorporando medidas baseadas no tempo e na qualidade. Isso se dá mesmo que o foco se mantenha na melhoria dos processos existentes.

*Abordagem do **BSC**...*

Costuma resultar na identificação de processos inteiramente novos, nos quais uma organização deve atingir a excelência para alcançar os objetivos financeiros e dos clientes.

Por exemplo, uma organização pode perceber que precisa desenvolver um processo para prever as necessidades dos clientes ou que pode oferecer novos serviços aos quais os clientes atribuam grande valor.

Nos processos internos do **BSC**, são destacados objetivos que talvez ainda não estejam sendo executados, embora sejam absolutamente críticos para o sucesso da estratégia da organização.

3.2.1 Outras Diferenças

A segunda diferença entre a abordagem do **BSC** e os sistemas tradicionais é a incorporação de processos de inovação à perspectiva de processos internos, já que os sistemas tradicionais de medição de desempenho...

...focalizam os processos de entrega dos produtos e serviços atuais aos clientes atuais...

...tentam controlar e melhorar as operações existentes, que representam a onda curta da criação de valor.

Essa onda começa com o recebimento do pedido de um cliente existente, relativo a um produto ou serviço existente, e termina com a entrega do produto ao cliente.

Nos sistemas tradicionais, a organização cria valor a partir da produção, da entrega e da assistência de seus produtos ao cliente, por um custo inferior ao preço recebido.

3.3 Ciclo de Inovação

Os indicadores financeiros, a longo prazo, podem exigir que uma organização crie produtos e serviços inteiramente novos, capazes de atender a necessidades emergentes dos clientes atuais e futuros.

Chamamos o processo inovador de *onda longa da criação de valor*. Para muitas organizações, esse processo é um indicador de desempenho financeiro com um futuro mais promissor do que o ciclo de operações de curto prazo.

Além disso, a capacidade de gerenciar com sucesso um processo de desenvolvimento de produtos – que se estenda por vários anos – ou de desenvolver e atingir categorias totalmente novas de clientes pode ser mais crítica para o desempenho econômico futuro do que gerenciar as operações existentes de forma eficiente, coerente e ágil.

Entretanto, as organizações não necessitam optar por apenas um entre esses dois processos internos vitais.

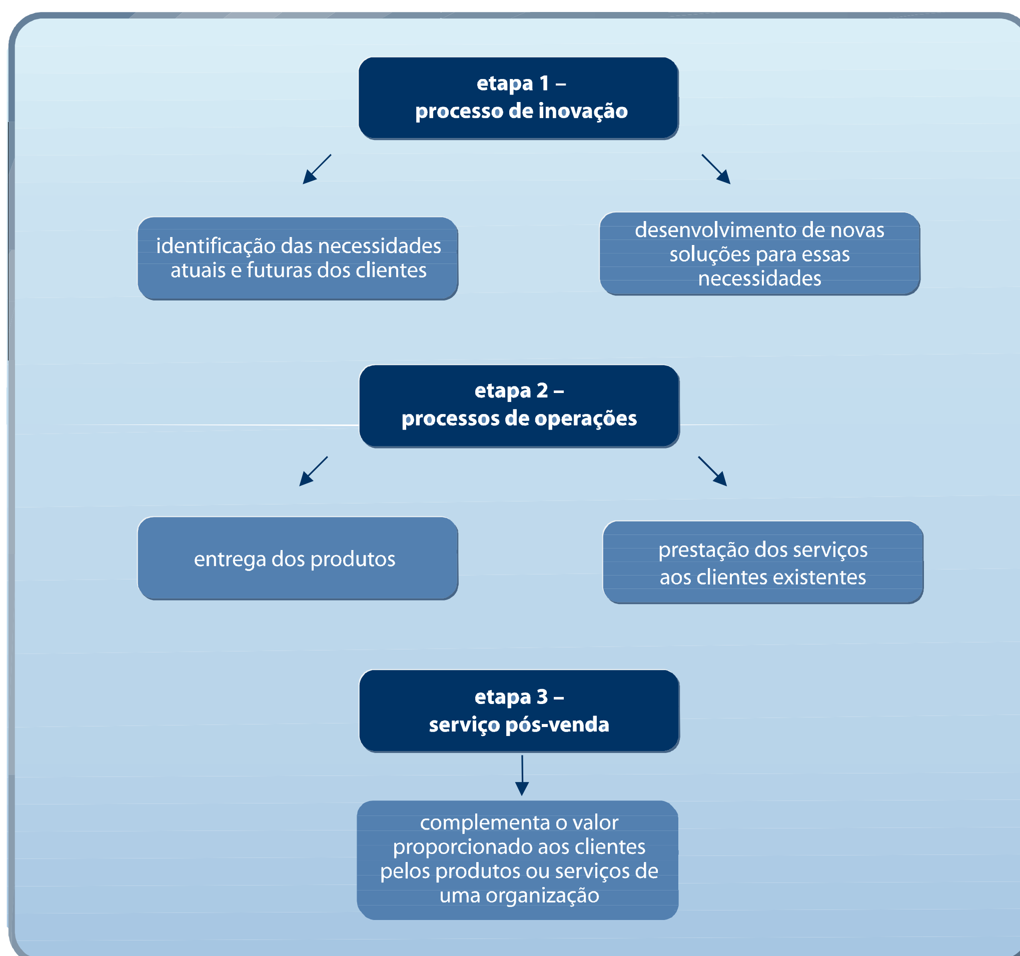
A perspectiva dos processos internos do *Balanced Scorecard* incorpora objetivos e medidas tanto para o ciclo de inovação de *onda longa* quanto para o ciclo de operações de *onda curta*.

3.4 Cadeia de Valor dos Processos Internos

Sistemas de informações ágeis e objetivos podem ser a chave do sucesso para uma avaliação oportuna das medições de desempenho.

> Para tal, as organizações devem desenvolver uma sistemática que lhes permita manter constante e imediata visão dos indicadores e medição do progresso em todos os níveis da organização.

Os sistemas de medidas de desempenho da maioria das organizações focalizam a melhoria dos processos operacionais existentes. Entretanto, para o **BSC**, é necessário que as organizações definam uma cadeia de valor completa dos processos internos...



3.5 Objetivos e Medidas para a Perspectiva dos Processos Internos

A derivação de objetivos e das medidas para a perspectiva dos processos internos é uma das principais diferenças entre o **BSC** e os sistemas tradicionais de medição de desempenho.

> Esses sistemas visam apenas ao controle e à melhoria dos centros de responsabilidade e departamentos existentes, limitando-se às medidas financeiras e aos relatórios mensais de variação para controlar as operações.

Com o **BSC**, contudo, as medidas financeiras são usadas com medidas de qualidade, de produção, de produtividade e de tempo de ciclo.

As tendências mais recentes reforçam a importância de medirmos o desempenho dos processos de negócios que atravessam vários departamentos organizacionais...

- atendimento a pedidos;
- compras;
- planejamento;
- controle de produção.

Se hoje as organizações tiverem diversas medidas para processos de negócios multinacionais e integrados, tal fato representará uma melhoria significativa em relação aos sistemas de medição de desempenhos existentes.

3.5.1 Análise dos Processos

Os objetivos de todas as organizações são...

- melhorar a qualidade;
- reduzir os tempos de ciclo;
- aumentar a produção;
- maximizar a produtividade;
- reduzir os custos de seus processos de negócios.

3.5.1.1 Análise Seqüencial dos Processos Internos

A simples utilização de medidas financeiras e não-financeiras de desempenho para os processos existentes não leva as organizações a melhorarem seu desempenho econômico.

Entretanto, se as organizações...

> ...só se concentrarem em melhorar os processos existentes, talvez não cheguem à competência exclusiva...

> ...superarem o desempenho dos concorrentes nos processos de negócios – qualidade, tempo, produtividade e custo –, tais melhorias aumentarão as chances de sobrevivência, ainda que não gerem vantagens competitivas distintas e sustentáveis.

No **BSC**, os objetivos e as medidas para essa perspectiva derivam de estratégias explícitas para o atendimento às expectativas dos acionistas e clientes-alvo.

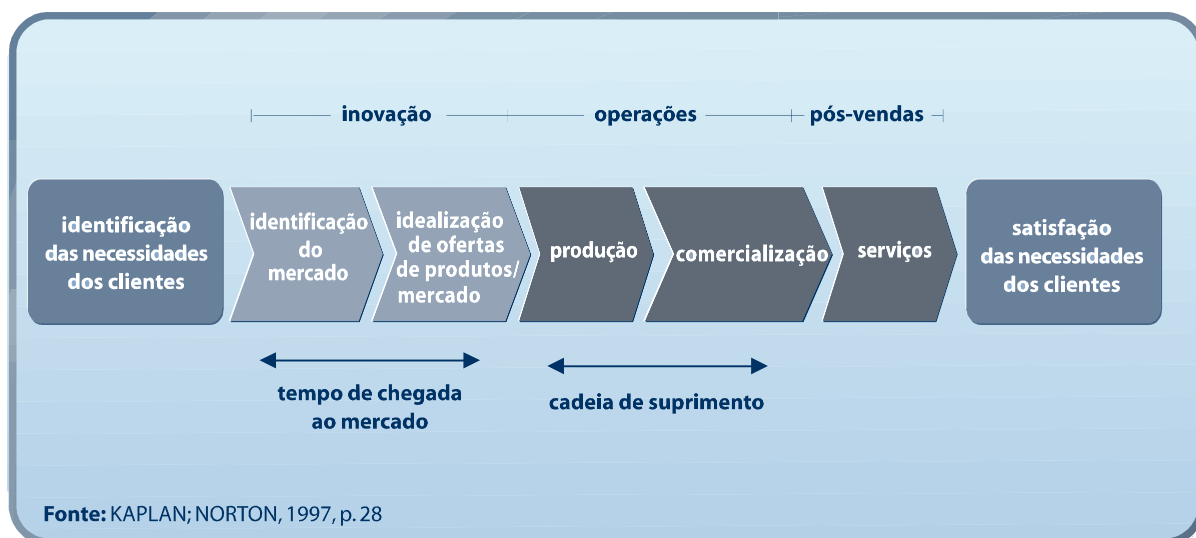
Essa análise seqüencial – *top down* – de cima para baixo – costuma revelar processos de negócios inteiramente novos, nos quais a organização deve buscar a excelência.

3.6 Cadeia de Valor Genérica dos Processos Internos

Segundo Kaplan e Norton, cada organização utiliza um conjunto específico de processos a fim de criar valor para os clientes e produzir resultados financeiros.

Contudo, constataram que uma cadeia de valor genérica serve de modelo para que as organizações possam adaptar-se a construir a perspectiva dos processos internos. Esse modelo inclui três processos principais...

- inovação;
- operações;
- serviço pós-venda.



Fonte: KAPLAN; NORTON, 1997, p. 28

3.7 Processo de Inovação

A inovação é um dos processos internos críticos para o futuro da organização.

Para chegar à inovação, a unidade de negócio deve pesquisar as necessidades emergentes ou latentes de seus clientes, visando criar produtos ou serviços que as atendam.

Algumas cadeias de valor, entretanto, consideram a pesquisa e o desenvolvimento como processos de apoio – não como processos de criação de valor.

Contudo, para muitas organizações, a eficácia, a eficiência, a oportunidade do processo criativo, a oportunidade de lançamento de novos produtos e serviços no mercado são mais importantes do que as operações do dia-a-dia.

3.8 Importância da Inovação

A fase de criação tem início com a identificação de novos mercados ou de novas necessidades dos clientes atuais.

Podemos utilizar várias ferramentas para essa identificação.

Para os japoneses, esse é um processo da mais alta relevância, pois a empresa deve...

- criar produtos e serviços que agreguem valor aos clientes;
- observar como o cliente usa o produto para identificar qual sua necessidade – necessidade essa que nem o cliente percebeu.

3.8.1 Reconhecimento da Inovação

A geografia do **BSC** mudou para que o processo de inovação pudesse ser reconhecido como parte integrante da perspectiva dos processos internos.

Esse processo passa então a ser considerado como uma *onda longa* da criação de valor, já que...

> ...as organizações primeiro identificam e cultivam novos mercados, novos clientes, e necessidades emergentes e latentes dos clientes atuais...
>
> ...para depois se manterem nessa *onda* de criação de valor e crescimento, projetando e desenvolvendo novos produtos e serviços que lhes permitam atingir novos mercados, captar e manter clientes satisfeitos com as necessidades recém-identificadas.

3.8.2 Pesquisa de Mercado

Um dos componentes do processo de inovação é a *pesquisa de mercado*. Essas pesquisas visam identificar...

- o porte da organização;
- a natureza das preferências de seus clientes;
- os níveis de preços para cada produto ou serviço.

Se os processos internos são executados para atender às necessidades dos clientes, informações precisas e consistentes sobre o porte do mercado – sobre as preferências desses clientes – passam a ser vitais.

E essas informações têm de ser geradas com qualidade.

É nesse ponto que se faz necessária a pesquisa de mercado.

3.8.3 Oportunidades de Mercado

Além de sondar clientes atuais e potenciais, a pesquisa de mercado investiga também a idealização de mercados e oportunidades inteiramente novos para os produtos e serviços que a organização pode fornecer.

Hamel e Prahalad descrevem esse processo como a busca de espaços vazios, as oportunidades que residem entre ou em torno das definições do negócio baseadas nos produtos.

Hamel e Prahalad incentivam as organizações a não apenas satisfazerem ou encantarem os clientes, mas a surpreendê-los.

Para tal, duas perguntas fundamentais devem ser respondidas...

Que tipos de benefícios os clientes valorizarão em nossos produtos amanhã?

Como, antes dos concorrentes, poderemos oferecer esses benefícios por meio de inovações ao mercado?

Sem dúvida, essas respostas subsidiam o desenvolvimento de novos produtos.

3.8.4 Deveres Organizacionais

Para subsidiar projetos e desenvolvimento de novos produtos ou serviços, a organização deve...

- realizar pesquisas básicas para desenvolver produtos e serviços radicalmente novos, que agreguem valor para os clientes;
- realizar pesquisas aplicadas para explorar as tecnologias existentes, a fim de criar a próxima geração de produtos e serviços;
- tomar iniciativas de desenvolvimento focalizadas para lançar novos produtos e serviços no mercado.

3.9 Investimento e Desempenho

Ao longo do tempo, as organizações não dedicaram muita atenção à melhoria do desempenho dos processos de projeto e desenvolvimento de produtos.

Isso se deu, entre outros fatores, pelo fato de os sistemas de medição de desempenho focalizarem apenas os processos produtivos e operacionais.

Esse comportamento...

...justifica-se pelo maior volume de investimentos em processos de produção do que em processos de planejamento e desenvolvimento.

...resulta da percepção de que o segredo do negócio estava apenas na fabricação eficiente, na fabricação, cada vez maior, de grandes quantidades de produtos.

3.10 Processos de Projeto

Com a competitividade dos dias de hoje, muitas organizações conseguem vantagens com base em um fluxo contínuo de produtos e serviços inovadores.

Conseqüentemente, o processo de planejamento e desenvolvimento de produtos passou a ser um elemento importantíssimo na cadeia de valor.

É o caso, por exemplo, da *3M*, que apóia seus empregados no desenvolvimento de novos produtos.

Isso faz com que um de seus indicadores de desempenho seja o percentual de venda de produtos lançados no mercado há menos de três anos.

A crescente importância do processo de pesquisa e desenvolvimento permitiu ainda que uma parte das organizações – sem mensurar proporções – destinasse mais verbas para apoiar esse processo.

3.11 Desenvolvimento de Produtos

Kaplan e Norton destacam o exemplo de uma organização em que...

...**10%** das despesas eram oriundas de atividades de projeto e desenvolvimento...

...apenas **9%** das despesas diretas eram oriundas de mão-de-obra de produção.

Essa organização controlava a mão-de-obra direta por meio de custo-padrão e de um rigoroso sistema de análise de variações.

Já os grupos de projeto e desenvolvimento eram esquecidos pelos sistemas financeiros de monitoração de despesas ou medição de resultados.

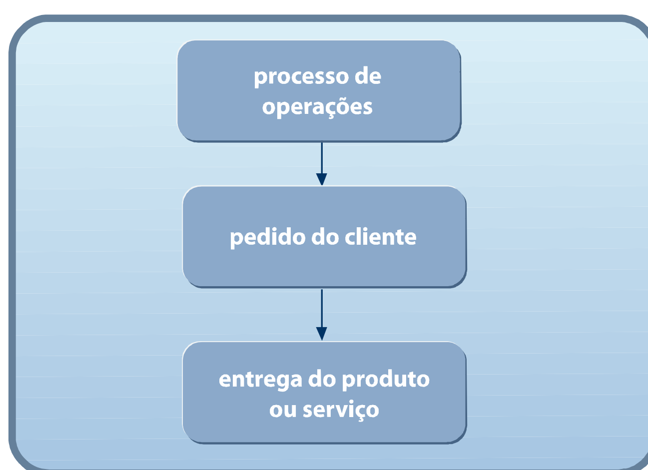
Mesmo assim, ainda se diz que os sistemas de medição de desempenho de muitas organizações trabalham em torno da eficiência operacional, e não da eficácia dos processos de pesquisa e desenvolvimento.

3.12 Processo de Operações

Como uma de suas características é o tempo de ciclo do pedido de um cliente, o processo de operações...

> ...representa a *onda curta* da criação de valor nas organizações...
>
> ...enfatiza a entrega eficiente, regulamentar e pontual dos produtos e serviços existentes aos clientes atuais.

O processo de operações tende, dessa forma, a ser repetitivo, enfatizando apenas a entrega eficiente, regular e pontual dos produtos e serviços existentes aos clientes atuais.



Sabemos que a excelência operacional e a redução dos custos nos processos de produção e prestação de serviços ainda constituem metas importantes para a organização.

> Entretanto, a excelência operacional é apenas um dos componentes – e não o mais decisivo – de toda uma cadeia de valor baseada na realização dos objetivos financeiros e dos clientes.

3.13 Processo de Operações e Gestão da Qualidade

> A recente influência da gestão pela qualidade total e da competição baseada no tempo – praticadas pelas principais indústrias japonesas – levaram muitas organizações a complementarem suas medidas tradicionais de custo e finanças com medidas de qualidade e de tempo de ciclo.

As medidas de qualidade, de tempo de ciclo e de custo dos processos operacionais foram, nos últimos **15** anos, amplamente discutidas e aplicadas.

Alguns aspectos dessas medidas, provavelmente, dizem respeito também a medidas fundamentais de desempenho, sob a perspectiva dos processos internos de qualquer organização.

Além dessas medidas, é necessário que as organizações avaliem outras características de seus processos.

A flexibilidade e as características específicas dos produtos ou serviços também geram valor para os clientes.

Kaplan e Norton enfatizam ainda que algumas organizações ofereçam produtos exclusivos e desempenho de serviço, medidos com precisão, tamanho, velocidade, clareza e consumo de energia.

Isso lhes permite obter altas margens de lucro para vendas efetuadas a segmentos específicos de mercado.

As organizações capazes de agregar valor a seus produtos e serviços, certamente, farão uso do **BSC** para reforçar a atenção dada a esses indicadores.

3.14 Processo de Serviço Pós-Venda ao Cliente

Chegamos à fase final da cadeia de valor interna, o processo de serviço pós-venda ao cliente...

A fase pós-venda inclui...

- a garantia de conserto;
- a correção de defeitos;
- as devoluções;
- o processamento dos pagamentos;
- a administração de cartões de crédito.

Essa fase é a garantia da rapidez no atendimento a falhas reais ou potenciais e a paralisações. Esse é um fator diferencial.

Hamel e Prahalad citam o exemplo da *Xerox*, que criou um setor exclusivo para reclamações, visto que suas máquinas apresentavam muitos defeitos.

Considerando esse fato como um novo mercado, a *Xerox* criou um departamento de assistência técnica que se tornou um de seus principais negócios. Passou, inclusive, a oferecer aos clientes outras máquinas para substituírem as avariadas.

Quando a *Cânon* lançou as máquinas pessoais e superou os problemas das organizações, a *Xerox* admitiu que nunca deveria ter deixado as organizações japonesas tomarem a iniciativa no mercado de pequenas copiadoras – embora o sucesso, nesse segmento do setor, minasse, de certa forma, as margens de lucro da *Xerox*.

3.15 Síntese

Acesse, no ambiente *on-line*, a síntese desta unidade.

UNIDADE 4 – PERSPECTIVA DO APRENDIZADO E DO CRESCIMENTO

4.1 Aprendizado Organizacional

O cenário atual é marcado tanto por uma necessidade de melhoria contínua nos processos atuais quanto pelo desenvolvimento da criatividade para a implantação de inovações e capacidades adicionais.

Conseqüentemente, o valor da empresa está diretamente ligado a sua capacidade de desenvolver os recursos humanos...

- identificando e aprimorando as lideranças;
- criando mais valor para o cliente;
- melhorando sua eficiência operacional.

Essas ações dizem respeito à perspectiva do aprendizado e do crescimento.

Essa perspectiva sinaliza para o desenvolvimento de objetivos e medidas que orientem o aprendizado e o crescimento da organização.

Nesse sentido, um dos aspectos mais inovadores e importantes do **BSC** é criar, em nível executivo, instrumentos para o aprendizado organizacional, permitindo...

- o monitoramento, o ajuste e a implementação da estratégia;
- se necessária, a execução de mudanças fundamentais na própria estratégia por meio dos referenciais de curto prazo para as medidas financeiras e não-financeiras.

4.2 Importância do Processo de Aprendizado e Crescimento

Os objetivos estabelecidos nas perspectivas financeira, do cliente e dos processos internos revelam onde a organização deve-se destacar para obter um desempenho excepcional.

Entretanto, são os objetivos da perspectiva de aprendizado e crescimento que...

...oferecem a infra-estrutura que possibilita a consecução dos objetivos formulados nas outras três perspectivas...

...impulsionam os resultados excelentes nas outras perspectivas ao enfatizarem a importância de investimentos futuros em áreas tradicionais de investimento, novos equipamentos, pesquisa, desenvolvimento de novos produtos...

Sem dúvida, os investimentos em equipamentos, pesquisa e desenvolvimento são importantes, mas não são suficientes.

Temos de investir também em infra-estrutura – sistemas e procedimentos – se desejamos alcançar a excelência e o crescimento financeiros no longo prazo.

4.2.1 Capacidade dos Funcionários

Uma das três características principais da perspectiva de aprendizado e crescimento é a capacidade dos funcionários da organização.

Ontem as empresas industriais pagavam seus funcionários para executarem suas tarefas – não para pensarem.

Hoje a situação é completamente diferente.

O maior ativo de que uma empresa dispõe são seus funcionários.

Se não agregam valor para a organização, tarefas e rotinas podem ser automatizadas, mas nunca poderemos automatizar as novas idéias de como melhorar o desempenho dos processos...

...e essas idéias são obtidas de pessoas...

...são elas que conhecem os processos...

...são elas que percebem as necessidades...

...são elas que têm sentimentos.

4.2.2 Capacidade dos Sistemas de Informações

A segunda característica principal da perspectiva de aprendizado e crescimento são os sistemas de informações.

Esses sistemas, visando atingir os objetivos da organização, ajudam a organizar, sintetizar, selecionar, decidir e operar.

As informações geradas pelos sistemas de informação apóiam a organização em um contínuo e necessário processo de mudança, do qual nós somos parte fundamental.

Sua eficácia pode ser avaliada pela capacidade de atender aos objetivos da organização.

Toda organização é um sistema de decisões do qual cada pessoa participa, consciente e racionalmente, decidindo entre alternativas, de acordo com suas necessidades e os objetivos.

No entanto, em relação a resultados atingidos, temos de levar em consideração dois fatores fundamentais...

- a velocidade com que obtemos, processamos e divulgamos as informações;
- os processos de seleção e sintetização, ou seja, o que realmente queremos obter de informações.

Nesse sentido, a informação...

- é fator decisivo no desenvolvimento tecnológico de uma organização;
- é um dos recursos empresariais mais importantes;
- é considerada o principal meio para o processo de tomada de decisão;
- é matéria-prima para qualquer organização.

4.2.3 Motivação, *Empowerment* e Alinhamento

A terceira capacidade dos objetivos de aprendizado e crescimento focaliza o clima organizacional, bem como a iniciativa e a motivação dos funcionários.

Os funcionários precisam não só estar motivados, como precisam também ser reconhecidos e recompensados.

Para tal, as organizações devem dispor de diversos indicadores para medir a motivação de seus funcionários.

Contudo, é essencial que todos os objetivos individuais estejam alinhados com o foco dos objetivos da empresa.

4.2.4 Objetivos Organizacionais

Conseqüentemente, nesse processo de desdobramento dos objetivos corporativos, táticos e operacionais da organização...

...as metas e os objetivos individuais – bem como os departamentais –, e os processos de reconhecimento e recompensa devem estar alinhados com os objetivos principais.

A medição do desempenho passa a ser uma responsabilidade de todos.

Planejar desempenhos é essencial para assegurar que os objetivos e os prazos da organização sejam atingidos.

Planejar desempenhos é essencial para garantir que todos os envolvidos conheçam, exatamente, suas responsabilidades.

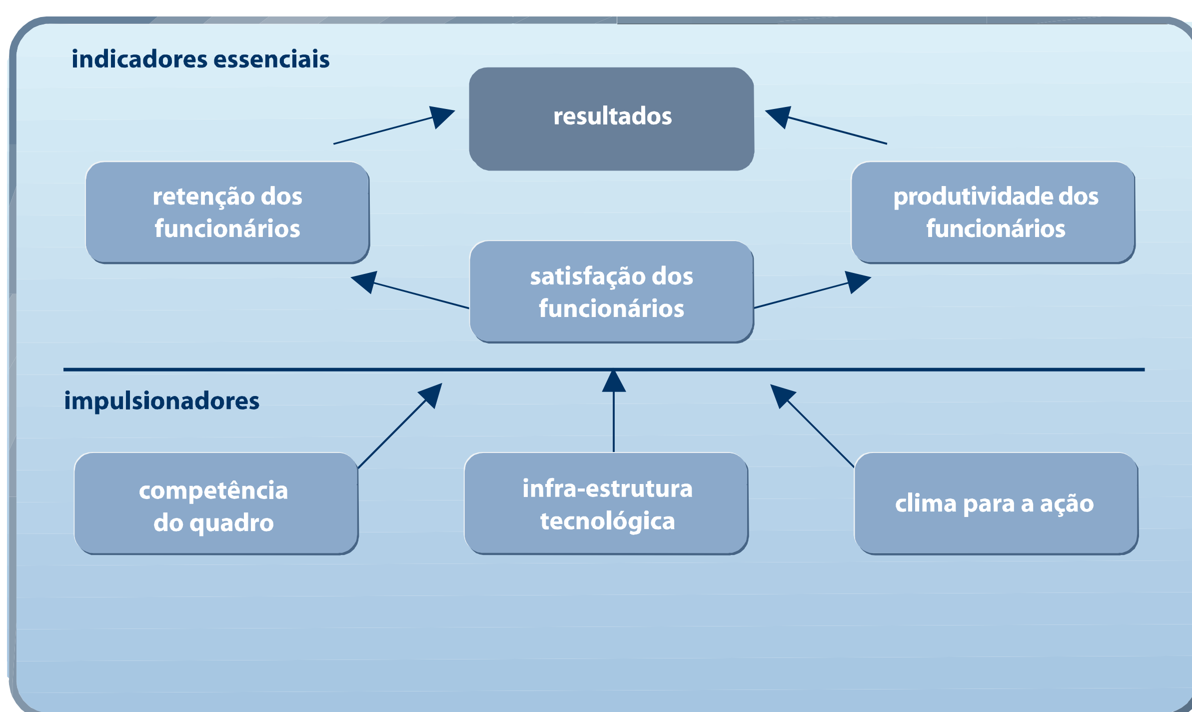
Isso exige capacitação dos funcionários, de modo que permaneçam mobilizados para alcançar os objetivos organizacionais.

4.3 Estrutura de Medição do Aprendizado e do Conhecimento

Para que a organização alcance um alto nível de satisfação dos clientes, é necessário que eles sejam atendidos por funcionários satisfeitos. Dessa forma, o ânimo dos funcionários e a satisfação com o emprego são hoje aspectos considerados altamente importantes pela maioria das organizações.

> Um funcionário satisfeito aumenta a produtividade, a capacidade de resposta, a qualidade e a melhoria dos serviços aos clientes.

Consideradas essas premissas, Kaplan e Norton propõem a seguinte estrutura de medição do aprendizado e do crescimento...



Retenção dos funcionários...

> Mede o percentual de rotatividade de pessoas-chave.

Satisfação dos funcionários...

> Mede o envolvimento dos funcionários nas decisões, o reconhecimento pela realização de um bom trabalho, o acesso a informações, o incentivo constante ao uso de criatividade e iniciativa, a satisfação...

Produtividade dos funcionários...

> Mede o resultado do impacto do aumento no nível de habilidade e no moral dos funcionários por meio da receita por funcionário.

Competência do quadro...

Habilidades estratégicas, níveis de treinamento e alavancagem das habilidades.

Infra-estrutura tecnológica...

Tecnologias estratégicas, bancos de dados estratégicos, captura de experiência, *software* proprietário, patentes, direitos autorais.

Clima para a ação...

Ciclo de decisões críticas, foco estratégico, *empowerment* dos funcionários, alinhamento pessoal e moral, espírito de equipe.

4.4 Síntese

Acesse, no ambiente *on-line*, a síntese desta unidade.

UNIDADE 5 – CENÁRIO CULTURAL

5.1 Filme

Para refletir um pouco mais sobre questões relacionadas ao conteúdo deste módulo, acesse uma cena do filme *Lados opostos* no **CD** que acompanha a apostila.

5.2 Obra Literária

Para refletir um pouco mais sobre questões relacionadas ao conteúdo deste módulo, leia o texto *A minhoca e a serpente* no ambiente *on-line.*

5.3 Obra de Arte

Para refletir um pouco mais sobre questões relacionadas ao conteúdo deste módulo, aprecie O quadro *O vento* no ambiente *on-line*.

UNIDADE 6 – ATIVIDADES

6.1 Auto-Avaliação

Acesse, no ambiente *on-line*, a auto-avaliação deste módulo.

6.2 Atividade Individual – Desenho Animado

Antes de iniciar a próxima tarefa assista, no ambiente *on-line*, ao desenho animado *Voando Alto*, que introduz a problemática da **Atividade Individual Perspectivas do BSC**.

6.2.1 Atividade Individual – Tarefa

Torna-se imprescindível fazermos a prospecção do futuro para antecipar problemas e ultrapassar a mera perspectiva de sobrevivência das empresas.

Quando elaboramos cenários, estamos construindo elos coerentes de hipóteses.

Dessa forma, nosso objetivo não é imaginar exatamente o que vai acontecer – o que seria impossível.

Nosso objetivo é identificar as possíveis diferentes situações que podem ocorrer, de tal forma que possamos nos preparar para elas.

Com isso, estamos estimulando o raciocínio dos estrategistas, a fim de facilitar o desafio de lidar com a dúvida, enfatizando que o objetivo não é eliminar a incerteza, mas estar preparado para trabalhar com ela.

Nesta atividade, iremos comparar dois diferentes momentos da empresa *American Airlines* em dois cenários distintos.

Por esta tarefa, você poderá receber de **0 a 10 pontos**.

Informações sobre a Atividade Individual – Etapa 1

Objetivo

Definir a visão *da American Airlines* em um cenário para os próximos três anos.

Suporte ao trabalho

Para subsidiar seu trabalho...

- leia o estudo de caso *American Airlines*, disponível no final desta unidade;
- leia a reportagem *Janela para o caos*, disponível no final desta unidade;
- leia outras reportagens *relacionadas à 'American Airlines'*, disponível no final desta unidade;
- leia o estudo de caso *Empresa 'LAM-UOL'*, com um modelo de aplicação do **BSC**, disponível no final desta unidade;
- acesse o *site* da *American Airlines*, <http://www.aa.com>.

Tarefa

A partir do material pesquisado, imagine um cenário – positivo ou negativo – para os próximos três anos e, a partir desse cenário, defina a visão da *American Airlines*.

Registro do trabalho

Registre os dados desta tarefa na **Tabela de visão**. Para tal...

- acesse o arquivo com a **Tabela de visão**, disponível no ambiente *on-line*;
- abra o arquivo;
- salve esse arquivo em seu computador;
- preencha a matriz com os dados de seu trabalho;
- salve seu trabalho;
- encaminhe o trabalho ao Professor-Tutor para correção.

INFORMAÇÕES SOBRE A ATIVIDADE INDIVIDUAL – ETAPA 2

Objetivo

Elaborar a missão da *American Airlines*.

Suporte ao trabalho

Para subsidiar seu trabalho...

- leia o estudo de caso *American Airlines*, disponível no final desta unidade;
- leia a reportagem *Janela para o caos*, disponível no final desta unidade;
- leia outras reportagens *relacionadas à 'American Airlines'*, disponível no final desta unidade;
- leia o estudo de caso *Empresa 'LAM-UOL'*, com um modelo de aplicação do **BSC**, disponível no final desta unidade;
- acesse o *site* da *American Airlines*, <http://www.aa.com>.

Tarefa

Para realizar esta atividade, reflita sobre as seguintes questões...

- *Fazer o quê? Qual seu negócio?*
- *Para quem? Quem é seu cliente?*
- *Quais são suas prioridades?*
- *Qual é a estratégia de segmentação da empresa?*
- *Como ela atingirá isso?*
- *Qual é seu desafio?*
- *Qual é seu diferencial?*
- *Com que finalidade ela está nesse negócio?*
- *Ela atende a que grupos de interesse?*

A partir das leituras e pesquisas feitas, da definição de cenário e da descrição da visão da *American Airlines*, elabore a missão dessa empresa.

Registro do trabalho

Registre os dados desta tarefa na **Tabela de visão e missão**. Para tal...

- Acesse o arquivo com a **Tabela de visão e missão**, disponível no ambiente *on-line*;
- abra o arquivo;
- salve esse arquivo em seu computador;
- preencha a matriz com os dados de seu trabalho;
- salve seu trabalho;
- encaminhe o trabalho ao Professor-Tutor para correção.

INFORMAÇÕES SOBRE A ATIVIDADE INDIVIDUAL – ETAPA 3

*O **BSC** é um sistema de gestão estratégica que permite que a organização obtenha uma visão atual e futura de seu negócio.*

*Para tal, o **BSC** traduz a visão da empresa em objetivos estratégicos, organizados a partir de quatro perspectivas – financeira, do cliente, dos processos internos, do aprendizado e crescimento.*

*Visando verificar até que ponto os objetivos estratégicos formulados pela organização foram alcançados, o **BSC** trabalha com indicadores de desempenho.*

Objetivo

Explicar como se inserem as perspectivas do **BSC** em um cenário para os próximos três anos.

Suporte ao trabalho

Para subsidiar seu trabalho...

- leia o estudo de caso *American Airlines*, disponível no final desta unidade;
- leia a reportagem *Janela para o caos*, disponível no final desta unidade;
- leia outras reportagens *relacionadas à 'American Airlines'*, disponível no final desta unidade;
- leia o estudo de caso *Empresa 'LAM-UOL'*, com um modelo de aplicação do **BSC**, disponível no final desta unidade;
- acesse o *site* da *American Airlines*, <http://www.aa.com>.

Tarefa

A partir do material pesquisado...

- elabore um objetivo estratégico para a *American Airlines* em relação a cada uma das perspectivas do **BSC** – *financeira, dos clientes, dos processos internos, do aprendizado e crescimento*;
- aponte um indicador de desempenho para medir a obtenção de cada um dos objetivos estratégicos traçados.

Registro do trabalho

Registre os dados desta tarefa na **Tabela de consolidação dos objetivos e dos indicadores**. Para tal...

- acesse o arquivo com a **Tabela de consolidação dos objetivos e dos indicadores**, disponível no ambiente *on-line*.
- abra o arquivo;
- salve esse arquivo em seu computador;
- preencha a matriz com os dados de seu trabalho;
- salve seu trabalho;
- encaminhe o trabalho ao Professor-Tutor para correção.

Observe a grade de correção utilizada pelo Professor-Tutor na avaliação dessa atividade, disponível no **Anexo 5**.

Acesse, na **biblioteca virtual**, a categoria de formatação de trabalhos acadêmicos.

6.2.2 Apresentação do Trabalho para Correção

Lembre-se de que as orientações sobre o desenvolvimento desta atividade começam no início desta seção, ou seja, na tela da animação.

Não se esqueça de verificar a data agendada para esta atividade no **calendário**.

Para saber como apresentar seu trabalho ao Professor-Tutor na **sala de aula**, leia o **Anexo 1**.

TEXTOS UTILIZADOS

AMERICAN AIRLINES

Atendimento ao cliente.

O maior não é necessariamente, ou usualmente, o melhor em atendimento.

De fato, embora, algumas vezes, ser maior seja irrelevante no atendimento, com freqüência, esse fato atrapalha os bons serviços. Grandes empresas tendem a desenvolver sistemas grandes e rígidos de executar o trabalho; os clientes e os funcionários, não só se perdem naqueles sistemas, mas também se irritam diante da impessoalidade de *pegue um número e aguarde a chamada*, que experimentam ao longo do processo.

Como ilustra a *American Airlines*, a terceira maior empresa dos Estados Unidos, por quase todas as formas de avaliação, esse não tem de ser o caso. Nos últimos anos, toda vez que alguém pensou em perguntar aos viajantes a respeito de quais empresas aéreas os atendiam melhor, a *American* tem estado entre as primeiras classificadas.

Nível de satisfação

Usuários freqüentes, uma vez pesquisados, colocaram a *American* entre as primeiras da lista de empresas aéreas domésticas – a *Delta* chegou perto, em segundo – e a classificaram em quarto lugar no mundo – a *Delta* foi a sexta.

Um painel de altos executivos e bancos, reunidos pela revista *Institutional Investor*, também escolheu a *American* como a melhor nos Estados Unidos e, por seis anos consecutivos (1982-1987), os eleitores da revista *Executive Travel* concordaram com essa avaliação.

Em uma pesquisa entre usuários freqüentes, os leitores da *Advertising Age* também destacaram o fato de somente a *American* e a *Delta* merecerem elogios por seu atendimento: a *American* recebeu 30% dos votos para empresa aérea favorita; a *Delta*, 25%.

Enquanto a *Delta* era consistentemente aclamada pela atenção e pela cordialidade de seu pessoal, a *American* foi elogiada pelo atendimento global, pela pontualidade e pelo *AAdvantage*, seu multifacetado programa para usuários freqüentes.

Perfil de atendimento

O perfil de atendimento da *American* tem estado em ascensão permanente desde 1981, quando ela visara ao viajante e ao negócio, e lançara o *AAdvantage*, o primeiro programa para usuários freqüentes do país, o qual tem hoje mais de cinco milhões de inscritos. Quando as reclamações dos passageiros cresceram, a *American* foi uma, dentre as diversas empresas seguras o suficiente da qualidade de seu atendimento, que solicitou ao departamento de transportes que mantivesse

avaliações em aspectos como pontualidade, cancelamentos de vôos e extravio de bagagens. Sua confiança se justifica. Na avaliação do governo, a *American* tem, sistematicamente, um desempenho superior ao de suas concorrentes instaladas nos Estados Unidos.

A *American* é notável, entre outras coisas, pela qualidade e pelo conteúdo de suas divulgações, bem como pelo número de pessoas com as quais mantém diálogo ativo. A empresa claramente acredita que seu pessoal, seus acionistas e seus passageiros precisam saber o que está acontecendo na indústria da aviação comercial, desde considerações sobre segurança no ar, até conforto e padrões do atendimento em terra. Conseqüentemente, muitas vezes ela faz um esforço extra para apresentar seus pontos de vista a respeito de aspectos da indústria e de transações comerciais.

Relatórios

Seu relatório anual de 1986, por exemplo, é uma cartilha sobre as operações de uma empresa aérea moderna. Ao invés da enfadonha declaração do Presidente e de anúncios promocionais chamativos, a *American* dedicou vinte e oito páginas à apresentação de análises claras – e em alguns momentos, rígidas – de problemas de controle de tráfego aéreo e sistemas de conexões a comparações de custos de mão-de-obra entre as doze maiores empresas que servem os Estados Unidos e a importância da qualidade da vida profissional para os funcionários e os passageiros da empresa.

A edição de 1987 explorava a expansão do sistema de conexão da empresa, os aspectos sindicais, os custos de tudo, desde combustível até treinamento das tripulações, gerência de rendimentos – obtenção da receita máxima por meio de ajustes finos, em uma combinação de tarifas em mudança constante, um ponto forte da *American* – e a situação do SABRE, o maior sistema privado de computação do mundo, hoje instalado em mais de catorze mil lugares, em sua maioria agências de viagens.

Um motivo para essa perfeição: a ampliação e a melhoria das comunicações aéreas, que começou a receber aperfeiçoamentos, depois de uma pesquisa de atitudes de funcionários. Dos 55.000 funcionários da *American* – hoje são mais de 65.000, em grande parte devido à aquisição da *AirCal*, em 1987 – preenchendo um questionário confidencial, uma maioria esmagadora disse que gostava e se orgulhava de seu trabalho. Isso é notório e é uma suposição básica inerente às relações dos funcionários com a empresa.

Redução de custos

Quando a *American* tratou de reduzir custos, para se manter competitiva em relação aos concorrentes, com preços inferiores, ela procurou seus funcionários em busca de idéias. Eles se organizaram em quase 3.500 equipes de sete pessoas, para uma campanha de *InnovAAtions* de três meses, que oferecia prêmios em mercadorias, com base no valor financeiro das sugestões implementadas. Como resultado do esforço de 1986, que conduziu a um sistema de envolvimento permanente dos funcionários e de *feedback*, mais de 1.600 idéias foram adotadas, os membros

de 535 equipes receberam prêmios no valor de $4,7 milhões e a *American* investiu mais de $20 milhões em aperfeiçoamentos, para reduzir custos e gerar receitas, com a colaboração de seus funcionários.

Além de reduzir os custos, isso também gerou benefício para os clientes. Muitas das sugestões exigiram que as linhas de frente assumissem maior responsabilidade. A *American* seguiu adiante. Os comissários de bordo e os agentes de atendimento a passageiros agora recebem treinamento para a solução de problemas *no ato* e muitos têm autonomia para fazer acertos de, até, várias centenas de dólares para os passageiros da *American*.

Os sistemas também foram simplificados. No passado, se um comissário de bordo deixasse cair acidentalmente uma bebida sobre um passageiro, por exemplo, um agente precisava aguardar o vôo na chegada, preencher um formulário autorizando o reembolso dos gastos de lavanderia e depois enviar o passageiro desapontado ao guichê de vendas de passagens, onde ele deveria esperar na fila, para que alguém recebesse o vale e lhe desse uns cinco dólares. Agora, os agentes de atendimento têm acesso a seu próprio caixa, de forma que possam acertar pequenas questões imediatamente e sem burocracia.

Geração de benefícios

Por outro lado, se um supervisor presenciar um funcionário tomando iniciativas corretas no trabalho, esse funcionário provavelmente ganhará um *vale de reconhecimento*, que ele poderá trocar por uma série de prêmios, desde viagens gratuitas até mercadorias. O catálogo de prêmios e o sistema de pontuação são o denominador comum do *AAchievers Program*, lançado em março de 1986, e de não menos que oitenta e quatro outros programas pré-existentes de premiação e reconhecimento, em uso em toda a empresa. O sistema opera como um programa de usuários freqüentes: quanto mais pontos você acumula, mais valiosos são os prêmios disponíveis.

Os pontos *AAchievers* são também dados de acordo com o empenho do grupo. Por exemplo, se o avião para Dallas/Ford Worth chega atrasado a Kansas City, ele pode ser designado como *vôo AAchievers*. Isso quer dizer que todos, dos responsáveis pelas bagagens às tripulações de vôo, receberão pontos *AAchievers*, por recuperar o tempo perdido e fazer com que os passageiros cheguem à próxima escala no horário. É um programa de que os passageiros não têm ciência, embora valorizem bastante os resultados dele.

O programa *AAchievers* visa dar aos supervisores da linha de frente uma maneira de premiar o bom desempenho. Em 1988, a *American* começou a introduzir um sistema de reconhecimento pelos colegas – *inventado* por um piloto – que permite aos funcionários destacar seus colegas por desempenhos notáveis. Ambos são gerados de uma iniciativa permanente de Qualidade de Vida no Trabalho – QVT – concebida para delegar autonomia e consolidar uma cultura na qual os gerentes tratam dos funcionários como se eles fossem clientes. Dado o comprometimento do Presidente e do Executivo-chefe Robert Crandall, o QVT tornou-se parte de todo o compromisso da empresa com a qualidade de atendimento, e não um programa de curto prazo.

Como nos disse um porta-voz da *American*...

> *As grandes decisões podem ser tomadas na sede, mas não é Bob Crandall que está dirigindo a empresa. É o agente no balcão de venda de passagens e o pessoal que transporta bagagem, bem como os comissários e pilotos no vôo para Dallas. Todos nós temos de dar suporte ao produto.*

***Site* informativo**
www.americanairlines.com

Janela para o Caos

Falências, demissões, cancelamento de vôos e das encomendas de jatos. É a aviação na rota da crise.

Atenção, senhores passageiros. Aqui quem fala é o comandante. O risco de ter uma bomba neste avião é quase zero, mas existe. O risco de ter um terrorista entre nós é quase zero, mas existe. Nossa única defesa são vocês. Portanto, se notarem alguma atitude suspeita, ataquem! A mensagem foi dada da cabine do vôo 963 da *American Airlines*, que deixou Seattle na última segunda-feira em direção a São Paulo. É uma amostra da onda de paranóia que tomou conta do setor aéreo mundial desde os atentados terroristas de 11 de setembro, quando quatro aviões de carreira foram usados como armas de destruição nos Estados Unidos.

Para tentar restabelecer a confiança dos passageiros – desde então, houve queda de mais de 50% na demanda mundial –, o presidente norte-americano George W. Bush traçou aquilo que já está sendo chamado de Plano Marshall da Aviação. É um programa ambicioso. Mas sua atuação não é menor: visa tirar o setor aéreo da pior crise de sua história. Anunciado na quinta-feira 27, o pacote prevê uma ajuda de US$ 15 bilhões para livrar as companhias da rota do caos e estabelece uma série de medidas para aumentar a segurança. *Voltem aos aviões. Vamos retomar o desenvolvimento do país*, apelou Bush. A partir de agora, todos os aviões que decolarem dos aeroportos do país terão de incluir em sua tripulação um policial armado; as cabines de comando serão blindadas, como em aviões israelenses; e câmeras serão instaladas dentro dos aviões. A segurança de aeroportos, que havia sido privatizada, voltará às mãos do governo federal. E mais: Bush estendeu a dois generais da Aeronáutica o poder de abater aviões comerciais que estejam seqüestrados.

O caos é tamanho que nem o pacote de US$ 15 bilhões conseguirá evitar os prejuízos estimados. *A queda de demanda, sobretudo do exterior para os Estados Unidos, vai ser brutal*, avalia o consultor José Carlos Martinelli. A primeira bancarrota foi decretada. A companhia regional americana *Midway Airlines* suspendeu os vôos e entrou em concordata. Ninguém resumiu melhor o sentimento de desespero que o presidente da *Continental Airlines*, Gordon Bethune: *Até as 9h02 do dia 11 de setembro, a situação era desastrosa. A partir das 9h03 passou a ser catastrófica.* Bethune renunciou a seu salário até dezembro, um valor de US$ 1 milhão. Mesmo assim teve de demitir 1.200 funcionários, engrossando os 150 mil cortes registrados nas últimas duas semanas nos EUA.

O medo de voar que tomou conta do mundo e fez o setor aéreo mergulhar em queda livre tem produzido números assustadores. Apenas nos Estados Unidos, cada companhia perdeu US$ 750 milhões durante os três dias de paralisação. Mas de acordo com a *Associação Internacional de Transporte Aéreo* – lata – o pior ainda está por vir: globalmente, a demanda de passageiros deve cair 20% no próximo ano, causando prejuízos de US$ 11 bilhões. Em *Wall Street*, as ações das companhias aéreas são negociadas hoje a um terço de seu valor – totalizando perdas de US$ 5 bilhões. Numa desesperada tentativa de viabilizar suas operações, a gigante *American Airlines*, maior companhia do mundo, colocou na rua 20 mil funcionários. Nos planos da empresa estão também cortes em 20% das rotas, incluindo o destino Brasil. Dos 82 vôos semanais da *American* para os Estados Unidos, 22 foram suspensos. A situação repete-se em diversos países. As inglesas *British Airways* e *Virgin* cortaram mais de 6 mil pessoas. A *Swissair* eliminará 3 mil empregos e 25% da suas rotas de longa distância. As dívidas acumuladas são 20 vezes maiores que o valor de mercado da companhia suíça.

Cancelamento

O Brasil tampouco passará ileso pelas turbulências. Na terça-feira 25, o principal executivo da *Boeing* para as Américas, Daniel da Silva, deixou seu escritório em Seatlle para um almoço com Ozires Silva, presidente da maior companhia aérea brasileira, a *Varig*. Sua missão era tentar demovê-lo da idéia de cancelar a compra de dois aviões 737-800 cuja entrega estava marcada para outubro. Foram várias e longas reuniões e, até a noite de quinta-feira, o martelo ainda não tinha sido batido. Nas últimas duas semanas, embates como esse viraram rotina na vida dos executivos do setor de aviação. Eles não param de viajar pelo mundo na tentativa de convencer os clientes a manter investimentos. Em troca, oferecem descontos e facilidades de pagamento. *Empresas de arrendamento de aviões estão oferecendo contratos temporários com quase 50% de desconto*, diz uma fonte do setor. Cancelamentos de encomenda deverão reduzir o número de aeronaves fabricadas de 500 para 400 no ano que vem. Nos escritórios internacionais da Embraer, a quarta maior fabricante de aeronaves do mundo e que tem no mercado regional americano seus maiores clientes, o movimento é intenso. Executivos estão sondando clientes no exterior para tentar evitar cancelamentos.

A companhia reafirma que os pedidos de 552 aeronaves – no valor de US$ 11,3 bilhões – continuam inalterados. Até agora. Sua principal concorrente, a canadense *Bombardier*, já fala em reduzir produção e quadro de funcionários. Além das 3,8 mil demissões já anunciadas, outros 2,7 mil poderão ser dispensados no início de 2002. Além disso, a produção do avião anfíbio *Canadair* 415 será suspensa. Falta garantia de pedidos.

Aproveitando a zona de turbulência, e na esteira do plano de resgate americano, as companhias aéreas brasileiras – que somente no primeiro semestre acumulam prejuízos de R$ 900 milhões – tentam sensibilizar o governo. Chamaram a imprensa e marcaram uma reunião às pressas para alertar sobre a redução da cobertura contra ataques terroristas feita pelas seguradoras após o atentado. Foram pegos de calças curtas. Meia hora antes do fim da reunião, o governo brasileiro

assinava uma Medida Provisória garantindo o pagamento de indenização em caso de guerra ou ataques, a exemplo do que fizeram todos os outros países. Sem isso, nenhum avião nacional poderia aterrissar em solo americano. Mas foi só. Planos de redução de tributos como o ICMS do combustível e perdão de dívidas com INSS foram novamente descartados.

Até a semana passada, a única companhia nacional a anunciar um plano de contingência foi a *Varig*. A empresa, que tem nas rotas para os Estados Unidos 17% de suas receitas – vai diminuir em 10% sua folha de pagamento. Além disso, interrompeu as operações de 12% de sua frota e suspendeu ofertas de vôos e investimentos já previstos. *A Varig jogou gasolina nas turbinas*, resume Pedro Azambuja, presidente da Federação Nacional de Aeronautas e Aeroviários. *As medidas foram mais duras do que deveriam, gerando um pânico desnecessário, apenas para satisfazer os acionistas*.

A TAM – que também tem boa parte de suas operações voltadas para o mercado internacional – será a primeira companhia a sofrer aumento de custos por conta dos incidentes nos Estados Unidos. Em outubro, vencem os seguros de suas aeronaves. Os valores ainda são uma incógnita, mas analistas acreditam que irão desencadear um repasse de pelo menos um dólar por passageiro nos preços dos bilhetes. *A TAM será a primeira, mas todas as outras terão que renegociar suas apólices mais cedo ou mais tarde*, diz Martinelli. O clima na empresa, que vinha passando por uma fase de grande expansão, é de pé no freio. *Vamos consolidar os mercados existentes e interromper os planos de novas rotas*, garantiu o presidente da TAM, Daniel Mandelli Martin. Novos vôos para Espanha e Uruguai, que deveriam começar ainda este ano, foram suspensos.

As companhias que não possuem rotas internacionais respiram um pouco mais aliviadas. Por conta de uma crise financeira que se arrasta há anos, a *Transbrasil*, que acumula um prejuízo de R$ 60 milhões neste semestre, já havia interrompido suas rotas ao exterior. *O impacto da crise será no custo operacional, uma vez que 40% das despesas são em dólar*, diz Flávio Carvalho, vice-presidente da *Transbrasil*. O clima na companhia é de desespero. Desde o início do ano, 285 funcionários conseguiram afastamento pelo INSS por falta de condições de trabalho. Além do medo de voar, há um problema de atraso de salário. *Deveríamos receber dia 5, mas a empresa só repassou R$ 300 para cada um dos funcionários*, contou uma aeromoça que não quis ser identificada. *Minha carreira de aeromoça está encerrada.* A *Vasp* é outra que, apesar de um dívida de R$ 2 bilhões, garante que já fez o dever de casa e sobreviverá a mais essa crise. *Estamos em situação mais confortável, pois já fizemos os cortes necessários. A empresa está enxuta e preparada para crescer quando a situação lá fora melhorar*, disse o presidente da *Vasp*, Wagner Canhedo. Entretanto, desde o atentado, o número de chamadas diárias para a central de reservas de São Paulo caiu de 17 mil chamadas para 12 mil.

Crise antiga

A aviação civil já vinha apresentando falhas em suas turbinas bem antes do incidente. Calculava-se que, nos Estados Unidos, as perdas neste ano seriam da ordem de US$ 2 bilhões – o pior desempenho desde 1993. A lista de problemas é imensa: a desaceleração econômica tinha diminuído sensivelmente o embarque de passageiros. As viagens de negócios, que representam

um terço da demanda mundial, foram reduzidas em 10%. E as margens de lucro vinham diminuindo bastante devido à concorrência acirrada. *A indústria estava em queda há mais de nove meses. Esse foi apenas um golpe fatal*, explica Bobby Booth, analista da *Aviation Management Services*, de Miami. O que mais preocupa é a capacidade de recuperação do setor. Durante a Guerra do Golfo, em 1991, a demanda de passageiros caiu 25%. Foi preciso esperar doze meses para retomar o ritmo do pré-guerra. A compra de aeronaves nos EUA, que era de 753 aviões em 1991, caiu para 380 em 1995. Sinal de que a retomada nos investimentos demora cinco vezes mais que a de passageiros. Na época, no entanto, nenhum avião foi usado como arma de guerra e jogado contra prédios públicos. De dentro das cabines, a visibilidade ainda é parcial. Ninguém se arrisca a prever a meteorologia para o futuro.

Fonte

BARBOSA, Mariana; SIMÃO, Juliana. Janela para o caos. *IstoÉ Dinheiro*. São Paulo, n. 214, 28 de setembro de 2001.

American Airlines vai Demitir 20 mil; Cortes Chegam a 98 mil

A *American Airlines* anunciou hoje a demissão de 20 mil funcionários. A companhia também pretende cortar 20% da tabela de horários de vôos em função dos atentados terroristas da semana passada, nos Estados Unidos.

No Brasil, a empresa cortou em até 50% os vôos com destino aos Estados Unidos. Pelo programa da empresa, deixarão de ser operados até o final do mês cinco vôos. São os vôos 904 (Rio-Miami), 972 (Rio-Nova York), 980 (Rio-Miami), 998 (São Paulo-Nova York) e 952 (São Paulo-Dallas). A medida vai significar uma redução de 50% dos vôos que saem do Rio de Janeiro, e de 15%, nas rotas que partem de São Paulo.

Dois aviões da *American* foram seqüestrados e usados por terroristas. Um dos aviões foi jogado contra o *World Trade Center* e outro foi lançado contra o Pentágono.

Desde os atentados, as ações das companhias aéreas estão despencando na Bolsa de Nova York. Antecipando-se à crise do setor aéreo, as empresas estão anunciando a demissão de funcionários e redução da freqüência de vôos.

A *Boeing* também anunciou hoje a demissão de até 30 mil trabalhadores em sua unidade comercial de jatos até o final de 2002. A *United Airlines*, *Continental* e *US Airways* também informaram que vão demitir 20 mil, 12 mil e 11 mil funcionários, respectivamente.

Com o anúncio da decisão da *American* de cortar 20 mil funcionários, já chega a 98 mil o número de demissões previstas no setor aéreo. O número fica bem próximo da previsão feita pelo presidente da *Continental*, *Gordon Bethune*, que advertiu que a indústria poderá eliminar 100 mil postos de trabalho em pouco tempo.

No caso da *Boeing*, os cortes refletem a queda no número de pedidos de aeronaves. As aeronaves usadas no atentado eram *Boeings*.

Fonte
FUTEMA, Fabiana. American Airlines vai demitir 20 mil; cortes chegam a 98 mil.
Folha de São Paulo, São Paulo, 19 set. 2001.

Empresa *LAM-UOL*

A *LAM-UOL* é uma empresa distribuidora de combustíveis de origem nacional, com sede no Rio de Janeiro, ocupando a sexta posição no *ranking* das distribuidoras no Brasil, com uma fatia de mercado de 8%.

Até alguns anos, a *LAM-UOL* experimentou um crescimento contínuo em seu ramo de atividade, conquistando, para sua bandeira, postos de menor movimento que não recebiam atenção das outras distribuidoras. Nos últimos doze meses, ao mesmo tempo em que o mercado tornou-se mais competitivo e exigente, começaram a surgir problemas, tais como...

- queda na qualidade do atendimento aos clientes nos Postos com a bandeira *LAM-UOL*, em especial durante o abastecimento dos automóveis, evidenciado pelo aumento em mais de 30% do número de reclamações recebidas de consumidores;
- outra reclamação comum é que os postos têm apresentado um nível de limpeza e higiene abaixo da média dos demais postos concorrentes;
- os frentistas têm oferecido produtos de outras bandeiras;
- o produto oferecido em si é de alta qualidade, mas, em muitos casos, tem sido identificado o *batismo* do combustível oferecido, o que acaba se refletindo na imagem da distribuidora;
- há alta rotatividade de funcionários.

O presidente da *LAM-UOL*, Dr. Márcio Fernandes y Fernandes, tem repetido inúmeras vezes que essa situação representa sério entrave aos planos da empresa de crescer e aumentar a sua participação no mercado, alcançando o segundo ou o terceiro lugar no *ranking* dentro de cinco anos. Além disso, há também a intenção de expandir a atuação na distribuição para o mercado latino-americano a partir de 2005.

A situação foi exaustivamente discutida na última reunião de diretoria, onde novos e importantes dados foram acrescentados ao cenário.

A Diretora de Marketing e Vendas, Luciana Tuma, apresentou um gráfico mostrando que o total de pontos de venda com a bandeira *LAM-UOL* caiu no último ano, significando uma perda de mercado na distribuição, de 9% para os 8% atuais. Enquanto isso, por intermédio de *benchmarking* e pesquisas de mercado, foi demonstrado que os concorrentes têm modernizado as suas instalações com a abertura de lojas de conveniência e renovação dos tanques de armazenamento de combustível e *design*, o que tem ocasionado um diferencial de atendimento dos concorrentes.

O Diretor Financeiro, Luiz Orlando Oliveira, lembrou que os problemas de comercialização têm sistematicamente causado penalidades financeiras em virtude do atraso no atendimento das solicitações de reposição de combustível, o que tem ocasionado reclamações por parte dos donos de postos e aplicação de multas contratuais. Outro aspecto preocupante é a alta taxa de devolução de cheques, representando uma perda média de 5% da receita mensal dos postos de venda, com reflexo na distribuição dos combustíveis.

A Diretora de Recursos Humanos e Qualidade, Nívea, disse que as necessidades de treinamento estão sendo identificadas e que existe a pendência de definir quem arcará com as despesas do treinamento dos frentistas, se os postos ou a *LAM-UOL*. Na opinião da Dra. Nívea, é necessário investir na qualidade do atendimento em todas as fases do processo, até o consumidor final. Isso implicaria ações conjuntas e coordenadas de treinamento, *benchmarking*, melhoria de processos, documentação e comunicação.

O Dr. Márcio, após ouvir as informações do seu *staff* e refletir sobre todos os fatos apresentados, fez algumas ponderações que resumiram o espírito da gestão da *LAM-UOL*...

- reafirmar a necessidade de aprimorar a aferição da satisfação dos clientes – postos – e dos consumidores finais, visando ao direcionamento das futuras estratégias e ações da empresa. A partir do que for constatado nas pesquisas, será possível identificar a necessidade de mudanças nos processos, a fim de elevar o nível de satisfação dos clientes;
- da mesma forma, a *LAM-UOL* deve retomar o crescimento, sem comprometer a saúde financeira nem reduzir os padrões de qualidade;
- deve-se perseguir a maximização do faturamento e do lucro;
- a *LAM-UOL* deve assumir um compromisso com a modernidade e, ao mesmo tempo, resgatar seus principais valores, garantindo, para o consumidor final, um excelente serviço, com combustível de qualidade e preços competitivos.

Apesar dos desafios apresentados, a mensagem final do Dr. Márcio foi positiva, reafirmando os planos de crescimento e seu compromisso pessoal com a satisfação dos clientes e consumidores finais da *LAM-UOL*.

Instruções para o desenvolvimento do estudo de caso

Com base nas informações disponíveis no caso anterior, você deverá...

1. Propor os enunciados da visão de futuro e missão da *LAM-UOL*.
2. Selecionar os objetivos estratégicos para cada perspectiva do BSC.
3. Determinar os indicadores para cada objetivo estratégico selecionado.
4. Construir o modelo de ligação de causa e efeito dos indicadores.

Solução...

1ª Parte: Visão e missão

Visão

Em cinco anos, a *LAM-UOL* será reconhecida como a opção preferencial dos clientes e consumidores finais de combustível e estará entre as três primeiras no *ranking* das distribuidoras de combustível.

Missão

Atender ao mercado de combustíveis, com pontualidade e produtos de qualidade, garantindo o melhor atendimento ao consumidor final.

2ª Parte: Objetivos estratégicos e indicadores para as quatro perspectivas

Desenvolvimento da perspectiva financeira	
Objetivos estratégicos	**Indicadores**
aumentar o faturamento em 15% ao ano	faturamento em US$
aumentar o lucro líquido em 10%	lucro líquido em US$

Desenvolvimento da perspectiva do cliente	
Objetivos estratégicos	**Indicadores**
aumentar o grau de satisfação do consumidor final	índice de satisfação obtido através da pesquisa anual
	nº de reclamações recebidas
aumentar o grau de satisfação dos clientes primários – postos	índice de satisfação obtido por meio da pesquisa anual
aumentar a fatia de mercado nacional	% de participação no mercado nacional
atuação internacional no mercado latino-americano	% de participação no mercado latino-americano

Desenvolvimento da perspectiva dos processos internos	
Objetivos estratégicos	**Indicadores**
garantir a pontualidade dos prazos acordados junto aos clientes	% de entregas fora do prazo
garantir a qualidade do produto junto ao cliente final	nº de reclamações recebidas
	% de amostras de combustível – colhidas na refinaria – fora do padrão

Desenvolvimento da perspectiva de aprendizado e crescimento	
Objetivos estratégicos	**Indicadores**
treinamento do pessoal de distribuição	nº de horas de treinamento – distribuição
treinamento dos frentistas	nº de horas de treinamento – frentistas
modernização dos postos	% dos postos já modernizados

TABELA DE VISÃO

Aluno:	
turma:	**equipe:**

Visão:

TABELA DE VISÃO E MISSÃO

Aluno:	
turma:	**equipe:**

Visão:

Missão:

TABELA DE CONSOLIDAÇÃO DOS OBJETIVOS E DOS INDICADORES

Aluno:	
turma:	**equipe:**

Visão:

Missão:

Desenvolvimento da perspectiva financeira	
Objetivos estratégicos	**Indicadores**

Desenvolvimento da perspectiva do cliente	
Objetivos estratégicos	**Indicadores**

Desenvolvimento da perspectiva dos processos internos	
Objetivos estratégicos	**Indicadores**

Desenvolvimento da perspectiva de aprendizado e do crescimento	
Objetivos estratégicos	**Indicadores**

MÓDULO 3 – CRIAÇÃO DE UM *BALANCED SCORECARD*

APRESENTAÇÃO

Neste módulo, discutiremos as ações necessárias à criação de um **BSC**. Veremos como os objetivos e os indicadores do **BSC** são muito mais do que um mero sistema de medição de desempenho de um negócio. Eles são desdobrados em um processo *top-down* a partir da visão de futuro, da missão e da estratégia da organização.

Discutiremos ainda a criação das equipes de trabalho – times – e a seleção dos objetivos estratégicos, os quais serão desdobrados a partir das perspectivas **BSC**, considerada a missão da organização.

Trataremos então dos indicadores que impulsionam o desempenho, possibilitando à organização a visão atual e futura de seus negócios.

Finalizaremos este módulo discutindo o plano de implantação do **BSC**.

Veremos que ele não se restringe apenas à visão interna da organização, mas se estende, como se fossem elos de uma corrente, a todos por ela atingidos.

UNIDADE 1 – CONTEXTO

1.1 PREMISSAS INICIAIS

Para criar e implantar o **BSC** – como em qualquer outro processo de melhoria –, temos de contar com o apoio da alta administração, temos de alcançar o consenso. O trabalho em equipe tem de ser valorizado e estimulado.

Isso possibilitará agregar um conjunto de indicadores e constituir um sistema gerencial. Tal sistema...

> ...deve ser capaz de direcionar e orientar o desempenho atual da organização...
>
> ...focalizando e realinhando seu desempenho futuro em uma proposta de concretização das estratégias a longo prazo.

O passo inicial para a implantação do **BSC** é o executivo principal da organização perceber...

- a necessidade do uso desse sistema;
- os motivos que levaram a sua implantação e utilização;
- seu envolvimento no processo de implantação.

Por possibilitar visão sistêmica e integração a outras ferramentas, o **BSC** tem tido, a cada dia, maior aceitação nas organizações.

1.2 BSC e os Indicadores Financeiros

Kaplan e Norton acreditavam que as medidas tomadas mediante somente indicadores financeiros prejudicariam a capacidade da organização de ser flexível e de criar valor econômico para o futuro.

Sustentam, dessa forma, que o **BSC** preserva os indicadores financeiros – como síntese final do desempenho gerencial e organizacional – mas também incorpora um conjunto de medidas mais genérico e integrado.

Essas medidas vinculam o desempenho sob as quatros perspectivas abordadas anteriormente – financeira, do cliente, dos processos, e do aprendizado e crescimento.

Dessa forma, o **BSC**...

...complementa os indicadores financeiros dos resultados do desempenho passado – perspectiva financeira – com indicadores operacionais dos impulsionadores do desempenho futuro – demais perspectivas.

...atende ao tradicional interesse no desempenho de curto prazo por meio da perspectiva financeira.

...apresenta, claramente, nas outras perspectivas, impulsionadores de valor para o melhor desempenho financeiro e competitivo no longo prazo.

O **BSC** enfatiza que indicadores financeiros e não-financeiros têm de fazer parte do sistema de informações para todas as pessoas, em todos os níveis da organização.

1.3 BSC e Sistemas de Medição de Desempenho

Os objetivos e os indicadores do **BSC** são muito mais do que um mero sistema de medição de desempenho de um negócio.

Eles são desdobrados em um processo *top-down* a partir da visão de futuro, da missão e da estratégia da organização, refletindo-os em objetivos e indicadores palpáveis.

O **BSC** traduz um equilíbrio entre...

- os indicadores externos para acionistas e clientes, e os indicadores internos de processos críticos de negócio, inovação, aprendizado e crescimento;
- os indicadores de resultados de esforços no passado e os indicadores dos impulsionadores do desempenho futuro;

- os indicadores financeiros tradicionais e os indicadores operacionais;
- os indicadores objetivos de resultados facilmente quantificáveis e os impulsionadores subjetivos desses resultados.

O **BSC** é muito mais do que um sistema de medição tático ou operacional.

Ele tem sido empregado como um sistema de gestão estratégica, como uma metodologia para gerenciar estratégias no longo prazo.

1.4 Processos de Gestão

O **BSC** possibilita que as organizações trabalhem com quatro novos processos de gestão...

Esclarecer e traduzir a visão de futuro...

Este processo fornece à alta direção um meio de criar o consenso em torno da visão de futuro, da missão e da estratégia da organização.

Comunicar e alinhar os objetivos estratégicos e os indicadores...

Este processo permite aos gerentes comunicar a estratégia, tanto para cima quanto para baixo na hierarquia da organização, fazendo, simultaneamente, o alinhamento dos objetivos funcionais e individuais à estratégia do negócio.

Planejar, estabelecer metas e alinhar iniciativas estratégicas...

Este processo capacita as organizações a integrarem o plano de negócio ao plano financeiro. O **BSC** cria uma base para a definição de prioridades e de alocação de recursos.

Dessa forma, o **BSC** facilita a definição dos programas e a coordenação apenas daqueles que, mais eficazmente, impulsionarão o negócio em direção aos objetivos estratégicos de longo prazo.

Realimentar e aprender estrategicamente...

Este processo torna a organização capaz de aprender estrategicamente. Processos de realimentação de informações e de análises críticas periódicas monitoram os resultados de curto prazo nas três perspectivas – dos clientes, dos processos internos de negócio, e do aprendizado e crescimento – e avaliam a consecução da estratégia à luz do desempenho recente – financeiro.

Desse modo, a empresa pode modificar sua estratégia para refletir o aprendizado em tempo real.

1.5 BSC e Propósito Inicial

Todas as organizações que já empregam o **BSC** partiram para essa jornada impulsionadas por um propósito estratégico específico.

Entretanto, nenhuma delas continuou depois a focar apenas aquele propósito inicial.

Em todas elas – sem exceção –, o **BSC** disparou um processo de mudança que foi muito além desse propósito inicial.

Cerca de um ano após a implantação, todas essas organizações estavam empregando o **BSC** como a base de seus sistemas de gestão de negócio.

1.6 Propósitos Estratégicos Específicos

Há propósitos estratégicos específicos que, inicialmente, levam o executivo principal de uma organização a empregar o **BSC** como metodologia de medição do desempenho do negócio.

Esses propósitos são...

- obter clareza e consenso sobre a estratégia do negócio;
- proporcionar foco ao negócio;
- desenvolver a liderança da alta direção;
- executar uma intervenção estratégica no negócio;
- educar a organização;
- estabelecer metas estratégicas;
- alinhar programas e investimentos;
- colocar em funcionamento um sistema de realimentação das informações.

1.7 Objetivos da Implantação do **BSC**

Os objetivos de um programa de implantação do **BSC** como sistema de gestão são...

- comunicar e esclarecer a estratégia do negócio;
- balizar o processo de definição dos objetivos e dos indicadores do sistema de medição de desempenho;
- obter o comprometimento dos membros do programa;
- esclarecer a estrutura dos processos de implementação e de gestão que deverão seguir a elaboração do *scorecard* inicial.

1.8 Síntese

Acesse, no ambiente *on-line*, a síntese desta unidade.

UNIDADE 2 – ESTRUTURA BÁSICA

2.1 Estratégia

Sabemos que os objetivos e os indicadores do *Balanced Scorecard* são criados a partir da visão de futuro, da missão e da estratégia da organização.

Aqui a definição da estratégia é essencial. Sem sua prévia definição, a criação do **BSC** não se torna possível.

Sob essa ótica, devem então ser considerados...

- a definição do negócio;
- a visão;
- a missão;
- os objetivos da organização...

Em síntese, uma organização deve trabalhar com o **BSC** quando estiver...

- estabelecendo sua estratégia;
- definindo sua estratégia;
- fazendo uma análise crítica.

É imprescindível elaborar cenários, projetar aonde se quer chegar para então pensar em como fazê-lo.

2.2 Time Estratégico

Como o planejamento, a implantação do **BSC** deve ser *top–down*.

Há necessidade de um trabalho em equipe da alta administração da organização – time estratégico.

Trabalhos em equipe, trabalhos em time – pessoas com várias experiências contribuindo para um objetivo comum – possibilitam maior facilidade no aprendizado.

Sob esse prisma, podemos considerar essa equipe como *time estratégico*.

2.3 Outros Times

Considerando a estratégia da organização, podemos definir a arquitetura do **BSC** com base na criação de times. Embora distintos do time estratégico, esses times têm um representante oriundo do time estratégico, seu líder...

Time financeiro...

É função do time financeiro definir o ponto em que a organização se encontra financeiramente, se ela está na fase do crescimento, da colheita ou da sustentação.

Time do cliente...

O time do cliente faz pesquisa de mercado, de posicionamento, procura-se concentrar no cliente, estuda e conhece as necessidades, a participação da empresa no segmento de mercado, entre outros pontos.

Time de processo...

O time de processo trabalha de modo a adequar o processo ao cliente. Neste time, talvez seja necessário aplicar um questionário – questionários das questões para cultura de sistema – para diagnosticar se a empresa apresenta uma cultura sistêmica.

*Time de **RH**...*

Este time provê as demandas das pessoas.

O **BSC** possibilita a integração desses times, favorecendo, dessa forma, uma organização que aprende. Tal amadurecimento auxilia a organização a definir seus objetivos.

2.4 Síntese

Acesse, no ambiente *on-line*, a síntese desta unidade.

UNIDADE 3 – DESDOBRAMENTO E MEDIÇÃO

3.1 Seleção dos Objetivos Estratégicos

Com a estratégia definida e os times formados, devemos selecionar os objetivos estratégicos.

Esses objetivos devem ser desdobrados em perspectivas a partir da missão da organização, já que...

- uma organização não muda constantemente de foco;
- é a missão que – ao ser transmitida aos funcionários – torna mais fácil e palpável para a empresa desdobrar sua estratégia.

Para desdobrar a missão nas perspectivas – financeira, dos clientes, dos processos internos, e do aprendizado e crescimento –, devemos refletir sobre cada uma dessas perspectivas.

3.1.1 Desdobramento na Perspectiva Financeira

Para desdobrar a perspectiva financeira, devemos refletir sobre as seguintes questões...

Quem é nosso acionista?

Qual a expectativa desse acionista?

Para atender a essa expectativa, o que devemos fazer bem nas áreas de renda, custo e utilização de recursos?

Como devemos medir o progresso de cada objetivo da perspectiva financeira?

Para medirmos o progresso dos objetivos da perspectiva financeira, podemos focalizar...

- o aumento da lucratividade;
- a receita;
- o aumento da participação no mercado;
- o custo unitário do produto.

Contudo, ao medirmos o progresso desses objetivos, temos de considerar a fase em que se encontra a empresa ou o produto, ou seja...

...*crescimento*, *colheita* ou *sustentação*.

3.1.2 Desdobramento na Perspectiva de Clientes

Para desdobrar a perspectiva de clientes, devemos refletir sobre as seguintes questões...

- *Como devemos descrever o segmento que define ou irá definir nossa base de clientes?*
- *O que devemos fazer para melhorar nossa participação em cada segmento?*
- *Como podemos medir o progresso de cada objetivo?*

Para medirmos o progresso dos objetivos da perspectiva de clientes, podemos...

- mapear o segmento de clientes e de mercado;
- verificar o aumento da participação de mercado nos clientes lucrativos – o que reflete a quantidade de negócios no mercado em que a empresa atua;
- medir a intensidade com que a empresa atrai e conquista novos clientes – captação de clientes;
- medir a intensidade com que a empresa retém ou mantém relacionamentos contínuos com os clientes – retenção de clientes;
- medir o nível de satisfação dos clientes de acordo com critérios específicos de desempenho – satisfação do cliente.

3.1.3 Desdobramento na Perspectiva de Processos Internos

Para desdobrar a perspectiva de processos internos, devemos refletir sobre as seguintes questões...

Considerando os objetivos discutidos nas duas perspectivas anteriores, qual será o processo interno mais crítico para podermos atingir esses objetivos?

De todos os processos selecionados, a qual devemos nos dedicar mais para podermos ser bem-sucedidos?

Como podemos medir o progresso de cada objetivo?

Para medirmos o progresso dos objetivos da perspectiva de processos internos, temos de considerar os fatores que minimizam o impacto da concorrência.

Nesse sentido, algumas medidas são necessárias, tais como...

- observar a concentração nos custos de produção;
- verificar a qualidade;
- determinar as inovações nos processos;
- determinar os ciclos dos processos existentes.

3.1.3.1 Cadeia de Valores nos Processos Internos

É necessário que a organização selecione um processo específico, criando uma cadeia de valores.

Essa cadeia tem início na identificação das necessidades dos clientes e termina na satisfação dessas necessidades, ao englobar...

Processo de inovação...

Implica identificar o mercado e idealizar a oferta de produtos/serviços.

Processo de operação...

Implica gerar produtos/serviços e entregar produtos/prestar serviços.

Processo de serviço de pós-venda...

Implica o atendimento aos clientes após a concretização da venda.

3.1.4 Desdobramento na Perspectiva do Aprendizado e do Crescimento

Para desdobrar a perspectiva do aprendizado e do crescimento, devemos refletir sobre as seguintes questões...

Em que áreas as pessoas devem-se aperfeiçoar para que sejam capazes de atingir os processos internos e trabalhar neles?

O que devemos fazer bem para exceder nas áreas com os 'gaps' identificados?

Como podemos medir o progresso de cada objetivo?

Para medirmos o progresso dos objetivos da perspectiva do aprendizado e do crescimento, temos de considerar os investimentos em...

- capacitação de funcionários;
- tecnologia;
- sistemas de informações.

3.2 Indicadores de Desempenho

O **BSC** é um sistema de gestão baseado em indicadores que impulsionam o desempenho, proporcionando, de forma abrangente, visão atual e futura dos negócios.

Dessa forma, por meio do **BSC**...

- percebemos os benefícios em gerenciarmos graças a indicadores de desempenho para obtermos maior competitividade;
- constatamos que somente fazer o planejamento estratégico não garante a preparação de nossos funcionários para o enfrentamento das turbulências dos dias de hoje.

Para apresentarem *feedback* visando ao acompanhamento da estratégia e da mudança em resposta à concorrência da organização, os indicadores de desempenho devem ser...

- derivados da estratégia da organização;
- consubstanciados por sua visão e sua missão;
- pautados em seus fatores críticos de sucesso e seus objetivos.

3.2.1 Seleção dos Indicadores de Desempenho

Ao utilizar o **BSC** como um sistema de gestão, a organização tem maior possibilidade de fazer com que seus objetivos sejam conhecidos por todos seus níveis.

Conseqüentemente, seus funcionários terão condições de aprender a utilizar esse sistema, obtendo *feedback* e compreendendo, de fato, seus indicadores.

Isso se torna possível por meio de uma *cadeia de causa e efeito*.

> Essa cadeia garante que processos individuais – quando integrados a outros – tornem-se indicadores e medidas dos níveis gerencial e estratégico, e possibilitem seu acompanhamento.

É fundamental que a organização identifique e selecione indicadores de desempenho que...

- melhor identifiquem o significado de sua estratégia;
- permitam verificar se seu objetivo está sendo atingido.

3.2.2 Utilização dos Indicadores de Desempenho

Como podemos saber o nível de satisfação de nosso cliente?

> A resposta imediata poderia ser... *Fazendo uma pesquisa*.

Se essa foi a resposta, uma nova questão deve ser colocada... *É na pesquisa que vamos buscar os resultados ou os resultados provêm dos itens contidos na pesquisa?*

Vamos tentar refletir sobre essa questão de uma outra forma... *Como sabemos se estamos com febre?*

Se a resposta é... *Por intermédio de um termômetro*, vejamos quais seriam nossos procedimentos...

- pegamos o termômetro;
- colocamos o termômetro embaixo do braço;
- aguardamos o tempo estabelecido;
- retiramos o termômetro;
- checamos a temperatura.

Lançamos uma nova pergunta... *A temperatura equivale ao termômetro ou aos graus 'Celsius'?*

Ora, sabemos que aos graus *Celsius*. Comparando esse exemplo com a pesquisa...

Trata-se da pesquisa ou dos vários itens que vamos nela buscar?

Uma pesquisa, por si só, não pode ser um indicador. O indicador é o que você vai buscar por meio da pesquisa – a satisfação do cliente, por exemplo, que poderia ser medida pelo percentual de reclamações dividido pelo número total de clientes.

3.2.3 Análise Crítica dos Indicadores de Desempenho

Ao definirmos indicadores de desempenho, devemos analisá-los criticamente, de modo a identificar as desvantagens e as dificuldades de sua utilização.

Algumas medidas a serem tomadas são...

- checar se têm suporte em requisitos dos clientes;
- considerar qual sua importância para o negócio;
- saber se são quantificáveis;
- checar sua simplicidade e clareza;
- saber se podem ser facilmente medidos;
- considerar sua disponibilidade;
- verificar se têm baixo custo de implementação;
- verificar se podem ser alvo de comparação;
- considerar sua qualidade.

3.3 Processo de Medição

O processo de medição pode ser resumido nas seguintes fases...

Por que medir?

Significa avaliar o progresso na implementação da estratégia e melhoria de processos.

Onde medir?

No começo, no meio ou no final do processo.

Quando medir?

Tão logo a atividade seja realizada. A freqüência será estabelecida de acordo com o ciclo de produção.

O que medir?

Eficiência, eficácia e adaptabilidade.

3.4 Relação de Causa e Efeito

Vinculando indicadores e medidas do **BSC** – como cadeia de causa e efeito –, garantimos que processos individuais, quando integrados a outros, tornem-se indicadores e medidas dos níveis gerencial e estratégico, possibilitando seu acompanhamento e fazendo com que os funcionários conheçam os objetivos do negócio.

Desse modo, é muito importante que os indicadores estejam ligados diretamente.

Depois de estabelecidos os objetivos e os indicadores, criamos um painel com quatro linhas em que cada uma representa uma perspectiva – financeira, do cliente, do processo, do aprendizado e crescimento.

Com isso, verificamos a relação de causa e efeito partindo da perspectiva do aprendizado e crescimento, observando o impacto desses indicadores nos demais indicadores de outras perspectivas.

Esta verificação é feita a partir da seguinte pergunta... *Esse indicador impacta em quais indicadores seguintes?*

A relação de causa e efeito é fundamental para o envolvimento e o comprometimento de todos. Sem eles, não será possível criar um sistema de gestão de negócios.

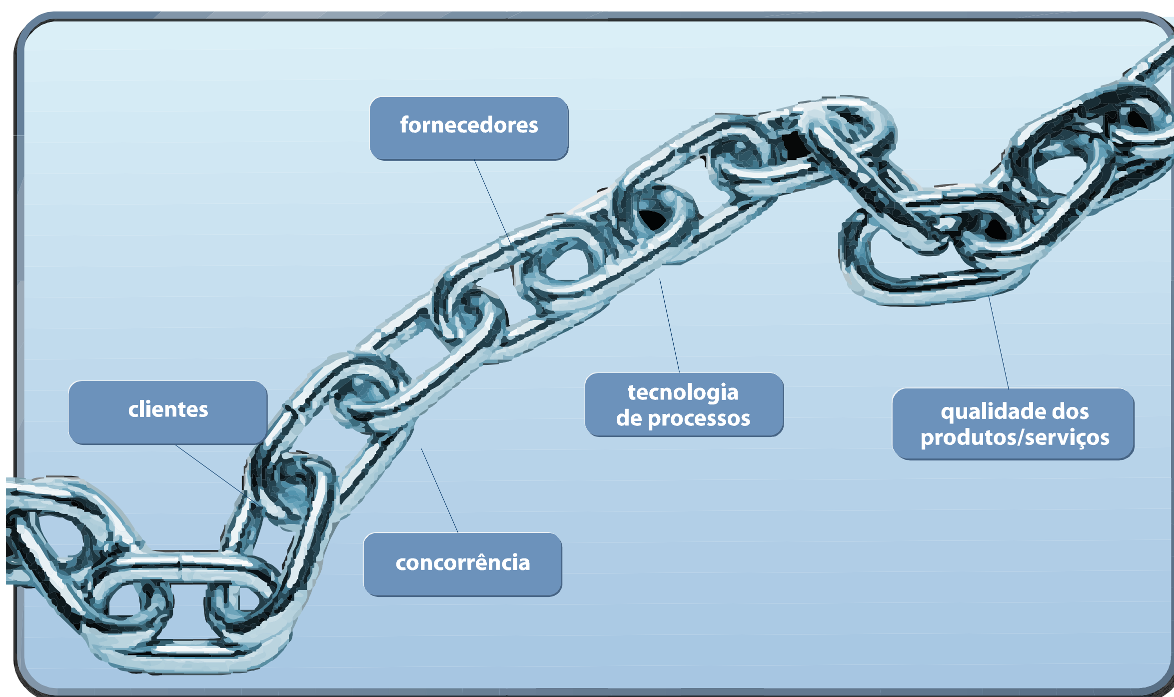
3.5 Síntese

Acesse, no ambiente *on-line*, a síntese desta unidade.

UNIDADE 4 – ELABORAÇÃO DO PLANO DE IMPLEMENTAÇÃO

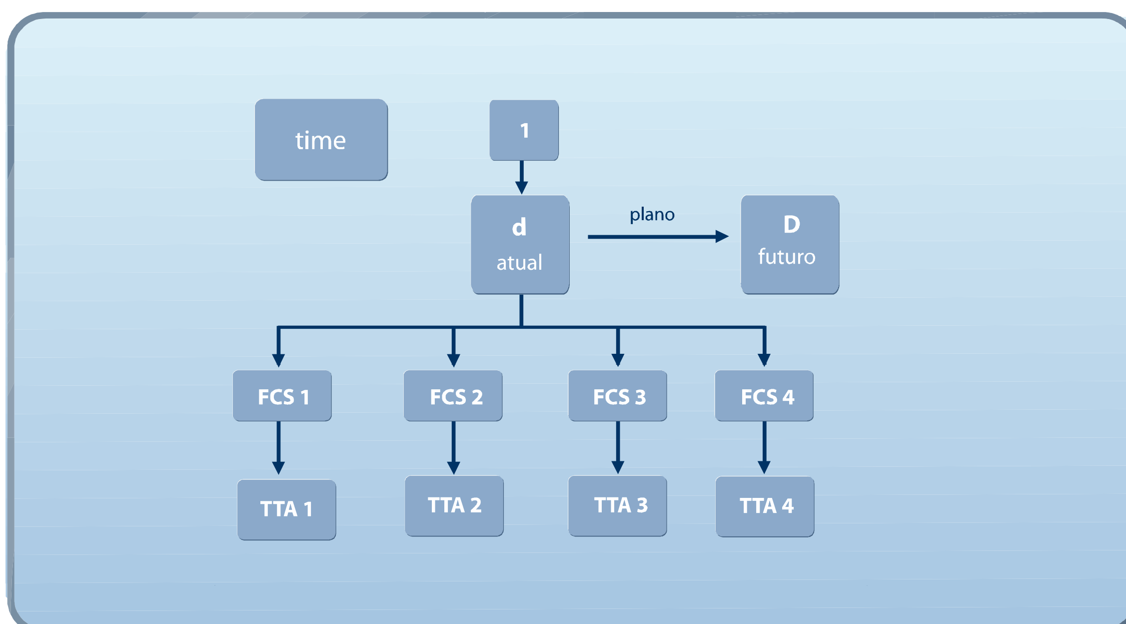
4.1 Plano de Implementação

O plano de implantação do **BSC** não se restringe apenas à visão interna da organização, mas se estende, como se fossem elos de uma corrente, a todos os segmentos por ela atingidos...



4.2 Outros Processos de Implementação

O diagrama seguinte representa um outro processo de implementação...



1 - Estabelece a visão de futuro da organização

d atual – A empresa apresenta um desempenho **d**.

D futuro – A visão representa **D**, ou seja, o posicionamento que a empresa almeja no futuro.

Nesse contexto, poderíamos perguntar...

> *Que desempenho minúsculo é esse?*
>
> *Mas minha empresa possui o Prêmio Nacional da Qualidade PNQ. Logo, seu desempenho é superior.*

A última afirmativa – *seu desempenho é superior* – é verdadeira. Contudo, a visão de futuro ainda não foi atingida – desejamos desempenho superior.

Para a mudança – passagem do **d** para o **D** –, é necessário um time – time de trabalho autodirigido, time de trabalho de autodesempenho, grupo de pessoas que vão ajudar a empresa a ir do **d** ao **D**.

> Contudo, para dar conta dessa tarefa, esse time necessita de um plano... plano de ações sistemáticas – que são as nossas ações –, organizadas para essa jornada, sustentadas pelas quatro perspectivas do **BSC**.

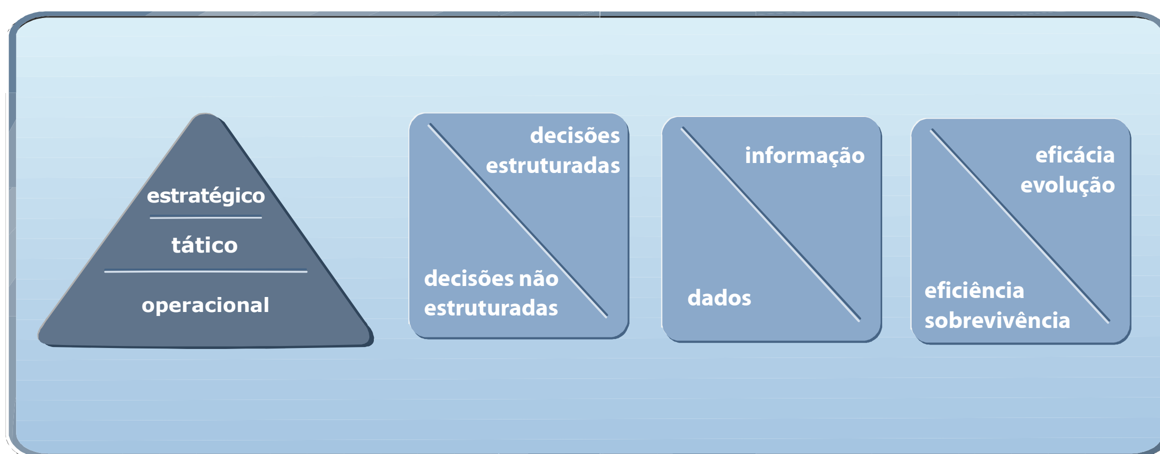
4.3 Triângulo de Robert Anthony

Ao criar times de trabalho, devemos buscar, nesses times, líderes para cada uma das perspectivas do **BSC** – financeira, do cliente, dos processos internos, e do aprendizado e do crescimento.

> Não estamos tratando do time estratégico, mas dos times que irão fazer a implantação do **BSC** com a ajuda do time estratégico.

Identificar esses líderes é uma das etapas da definição da arquitetura do plano de implantação do **BSC** e esses líderes podem ser identificados em qualquer nível da organização.

Segundo o Triângulo de Robert Anthony, os níveis de uma organização podem ser exemplificados da seguinte forma...



4.4 Cronograma para o Plano de Implantação do **BSC**

Como qualquer outro planejamento, o plano de implantação do **BSC** deve-se pautar em um cronograma de ações, tal como o seguinte...



	1 mês	1 mês	1 mês	1 mês	1 mês	1 mês	1 mês	1 mês
estudo da metodologia pelos diretores, pelos vice-diretores, pela direção geral	■	■						
definição do negócio da organização – direção geral			■					
estrutura do programa de medição – direção geral				■				
definição dos objetivos estratégicos – direção geral					■			
seleção dos indicadores estratégicos – direção geral						■	■	
elaboração do plano de implementação – direção geral								■

Definir o negócio da organização significa definir...

- o perfil do negócio como organização adaptável;
- a visão do futuro;
- a missão do negócio;
- os fatores críticos de sucesso.

4.5 Alguns Cuidados

Alguns cuidados – ou ações paralelas – devem ser tomados à época da execução do plano de implantação do **BSC**. Por exemplo...

Cabe ao diretor e ao vice-diretor venderem a idéia do **BSC** na organização – em particular, para a direção geral.

Para tal, deve ser designado um facilitador – formatador – do **BSC** na organização, que deve...

- ter perfil de campeão, ter fácil trânsito, ser experiente e respeitado entre os membros da organização, em particular, pela direção geral;
- ser perseverante para levar a bom termo uma tarefa abrangente e de longo prazo;
- ser capaz de, com convencimento, contornar as barreiras que sempre surgem em processos de mudanças.

4.6 Benefícios do **BSC**

Como o impacto da concorrência afeta os processos internos, os executivos reconhecem a importância que essa concorrência pode ter em suas organizações.

O **BSC** – em sua perspectiva de processos internos – ajuda a obtenção da vantagem competitiva quando sinaliza em que processos de negócio poderá haver mudança, de modo que se alcance melhor desempenho.

A organização percebe ainda...

> ...que se beneficia quando, para obter competitividade, gerencia por meio de indicadores...
>
> ...o **BSC** é importante para a divulgação de seus objetivos entre os funcionários.

Finalmente, as informações obtidas após a implementação do **BSC**, se utilizadas em sistemas de informações executivas, são um coadjuvante do processo de tomada de decisão.

> Segundo Porter, o ponto-chave da competitividade é o estabelecimento das estratégias, de modo que a organização obtenha uma posição vantajosa em relação à outra organização.

4.7 Síntese

Acesse, no ambiente *on-line*, a síntese desta unidade.

UNIDADE 5 – CENÁRIO CULTURAL

5.1 Filme

Para refletir um pouco mais sobre questões relacionadas ao conteúdo deste módulo, acesse uma cena do filme *Os eleitos* no **CD** que acompanha a apostila.

5.2 Obra Literária

Para refletir um pouco mais sobre questões relacionadas ao conteúdo deste módulo, leia o texto *A mulher e as criadas* no ambiente *on-line*.

5.3 Obra de Arte

Para refletir um pouco mais sobre questões relacionadas ao conteúdo deste módulo, aprecie o quadro *Sala de ginástica* no ambiente *on-line*.

UNIDADE 6 – ATIVIDADES

6.1 Auto-Avaliação

Acesse, no ambiente *on-line*, a auto-avaliação deste módulo.

MÓDULO 4 – *BALANCED SCORECARD* E *BUSINESS INTELLIGENCE*

Apresentação

Neste módulo, trataremos de como a área de *Business Intelligence* se integra, diretamente, aos projetos de **BSC**. É do **BSC** que provêm os dados históricos das medições de indicadores de desempenho e é por meio dos sistemas de *Business Intelligence* que obtemos respostas para as ações implementadas na organização.

Refletiremos também sobre o crescimento do mercado dos *softwares* de *Business Intelligence*.

Por fim, analisaremos ainda os principais sistemas e as principais aplicações direcionadas à administração dos recursos e das atividades de uma organização.

UNIDADE 1 – SISTEMAS DE *BUSINESS INTELLIGENCE*

1.1 Sistema de Medição do Desempenho

As informações que alimentam um sistema de medição de desempenho devem ser obtidas...

- nos processos mais importantes da organização;
- nos processos que provocam alto impacto no cliente;
- nos processos relacionados às prioridades da organização.

1.1.1 Medição do Desempenho

A medição de desempenho tem de sinalizar os resultados que devem ser alcançados pela organização, servindo ainda para...

- aumentar seu desempenho;
- comunicar seu desempenho aos principais acionistas e ao público;
- apresentar a eficácia ou a necessidade de aprimoramento do programa de capacitação de funcionários;
- apoiar as políticas de tomada de decisão.

Devemo-nos lembrar de que para viabilizar a mediação do desempenho e o suporte à tomada de decisão, em vários níveis da organização, os dados coletados devem ser suficientes, completos, acurados, fidedignos e consistentes.

1.2 Gerenciamento Baseado no Desempenho

O gerenciamento de uma organização, a partir dos resultados obtidos com medições de desempenho, permite-nos...

- basear a tomada de decisão nos resultados de desempenho obtidos;
- criar incentivos para aprimorar a performance dos funcionários;

- criar *experts* em planejamento estratégico, avaliação de desempenho e uso de informações sobre desempenho na tomada de decisões;
- integrar o gerenciamento baseado em desempenho à cultura e às atividades diárias da organização.

Para articular e otimizar essas ações, a organização tem de investir em tecnologia da informação, por meio de instalação de sistemas de *Business Intelligence.*

1.3 Objetivos do *Business Intelligence*

Empresas como ***SAP***, *Oracle*, *PeopleSoft* e *Gesplan* desenvolvem *softwares* de *Business Intelligence* – **BI**.

Esses *softwares* têm como finalidade...

- auxiliar os gestores estratégicos no processo de tomada de decisão;
- potencializar a capacidade de aprendizagem desses gestores no entendimento do ambiente competitivo em que a organização atua por meio da apresentação de indicadores de desempenho.

Além disso, esses *softwares* dão suporte à elaboração de estratégias organizacionais.

1.4 Ferramentas de **TI**

Respondendo às demandas organizacionais, estão sendo desenvolvidas aplicações analíticas – **ERP** e banco de dados – para auxiliar os executivos na tomada de decisão.

Esses *softwares* têm-se pautado no conceito e na metodologia do *Balanced Scorecard*, fato que vem acelerando os benefícios do **BSC** para a organização, referentes ao processo de gerenciamento com suporte em ferramentas informatizadas.

Barbieri aponta que a adoção de **BI**, do *e-business*, do *Customer Relationship Management* – **CRM** –, da logística e de outras ferramentas de tecnologia da informação tem levantado as seguintes questões...

Como avaliar o efetivo retorno das ferramentas de tecnologia de informação?

Como medir a capacidade de alavancar negócios e preparar a empresa para novos tempos?

Como criar uma espécie de 'cockpit' corporativo, em que a alta gerência encontra a velocidade do vento, a altitude definida, a direção de rota, e o nível de combustível já gasto e demandado para esse vôo empresarial que deseja empreender?

Respostas a questões como essas podem ser obtidas por meio do **BSC**, cujo objetivo é a transformação de estratégias em indicadores de desempenho.

1.5 Integração BSC/BI

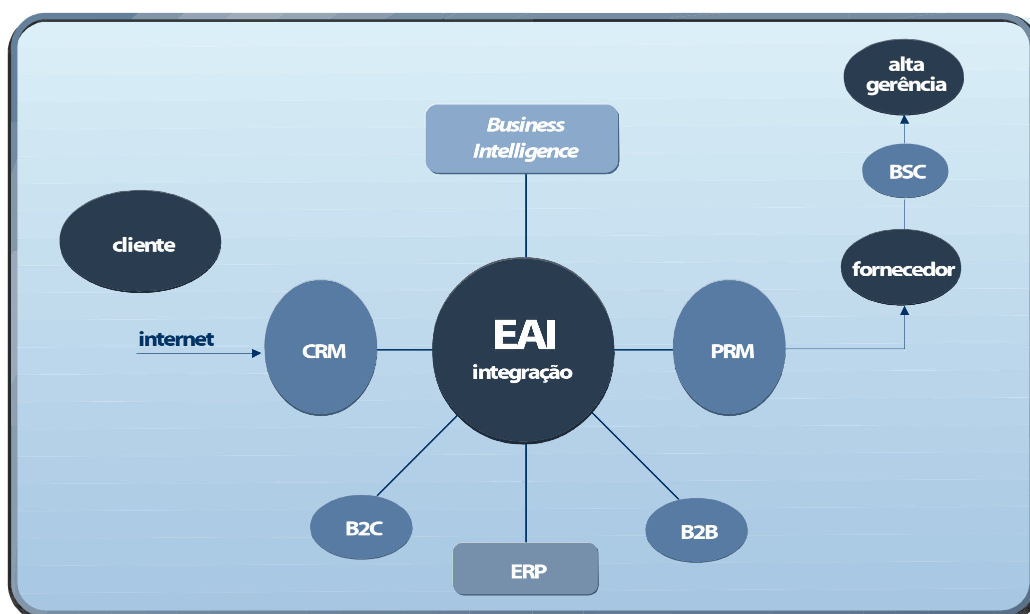
A área de *Business Intelligence* se integra diretamente aos projetos de **BSC**. São desses projetos que provêm os dados históricos das medições de indicadores de desempenho.

Esses dados históricos possibilitam, sem dúvida, uma análise comparativa do que estava planejado e do que foi realmente executado.

Por meio dos sistemas de *Business Intelligence* – que possuem módulos relacionados ao **BSC** –, obtemos respostas para as ações implementadas na organização. Obtemos ainda as causas de fatos/eventos nela ocorridos.

O **BI** pode-nos fornecer a relação de causa e efeito, por exemplo, da diminuição na margem de contribuição da empresa. Essa mesma relação viabiliza que sejam feitas simulações baseadas nas estratégias organizacionais. Tais simulações nos auxiliam na elaboração e na implementação de um plano de ação.

Esse processo pode ser representado da seguinte forma...



1.6 Crescimento do BI

Hoje o crescimento do volume de informações, tem feito com que os *softwares* de **BI** se tornem indispensáveis para uma organização administrar seus recursos e suas atividades.

Esse processo tem feito com que novas empresas desenvolvedoras de *softwares* de **BI** surjam a cada dia.

Para melhor entendermos esse contexto, analisaremos empresas – *Gentia, Gesplan,* ***SAP****, Oracle* e *Microsiga* – que já possuem participação de mercado, pois suas soluções em tecnologia da informação são consideradas seguras e inovadoras.

1.7 Síntese

Acesse, no ambiente *on-line*, a síntese desta unidade.

UNIDADE 2 – SISTEMAS DA *GENTIA*

2.1 *Gentia Performance Impact*

O *Gentia Performance Impact* é uma solução de aplicação de performance gerencial que tem como objetivo mensurar e gerenciar as atividades realizadas no nível operacional da organização.

Essas atividades dizem respeito ao contato com os clientes ou com a operação direta da empresa no mercado.

Essas ferramentas prevê aos gerentes informações que retratam as atividades realizadas na linha de frente organizacional.

Ao tomar conhecimento dos resultados das atividades realizadas no nível operacional por meio do *Gentia Performance Impact*, os gerentes podem...

- diminuir o tempo de resposta da empresa às necessidades do mercado, o que é um diferencial competitivo;
- tomar decisões rápidas e eficazes, sem que os problemas necessitem, constantemente, ser repassados para o próximo nível da estrutura hierárquica da organização.

Hoje muitas organizações estão mudando suas estruturas hierárquicas – de estruturas verticais para estruturas horizontais.

Nessas novas estruturas, as soluções que auxiliam na tomada de decisão no nível operacional, a cada dia, tornam-se mais importantes.

2.1.1 Funções do *Gentia Performance Impact*

Por meio do *Gentia Performance Impact*, podemos identificar quais são os níveis de eficácia que as atividades operacionais devem possuir. Suas funções básicas são...

- traçar indicadores-chave de performance;
- definir os princípios dos indicadores de performance.

A partir dessas funções, podemos verificar, por exemplo, o percentual de nível de satisfação dos clientes que são atendidos pelo *Serviço de Atendimento aos Clientes* – **SAC**. Utilizando indicadores de performance, o *Gentia Performance Impact* pode monitorar essa variável de modo a disponibilizar informações para análise gerencial.

Outras funções do *Gentia Performance Impact* são...

- proporcionar informações sobre performance organizacional para todos os níveis hierárquicos;
- realçar o *Balanced Scorecard* como ferramenta analítica;
- facilitar a análise, integrando todas as informações corporativas em uma única solução.

2.2 *Gentia Millennium Aplication Platform*

Hoje o sucesso de uma organização não depende apenas de seus produtos, de seus serviços, de sua localização...

O sucesso depende também de informações que resultam em ganhos de conhecimento.

Para manter, por longo prazo, a vantagem competitiva, esses conhecimentos devem dar conta...

- dos clientes;
- dos produtos;
- dos mercados;
- das oportunidades de negócios;
- das ameaças de novos entrantes.

Essas atividades, sem dúvida, alavancam lucros e reduzem custos.

Considerando essa demanda e visando dar suporte à mensuração da performance organizacional, o *Gentia Millennium Aplication Platform* – **GMAP** – foi desenhado como uma completa e integrada plataforma para desenvolver e gerenciar informações sobre...

- a rentabilidade de produtos;
- os relatórios financeiros e estratégicos;
- a retenção de clientes;
- a análise de vendas e marketing.

2.2.1 Funções do *Gentia Millennium Aplication Platform*

Nas organizações, as informações fluem, continuamente, de diferentes formas – podem ser filtradas, reinterpretadas...

Entretanto, sabemos que decisões estratégicas são constantemente tomadas com base em informações inexatas, ou pior, baseadas em palpites e em intuições.

Nesse ponto, concretiza-se a principal contribuição do *Gentia Millennium Aplication Platform*...

...estreitar o relacionamento entre os sistemas transacionais – **ERP** – e os sistemas de gerenciamento estratégico.

Isso possibilita que as decisões estratégicas sejam realizadas com base em informações confiáveis, diminuindo, conseqüentemente, os riscos operacionais.

2.3 *Gentia Balanced Scorecard*

Compelidas pela necessidade de competir na arena econômica, as empresas – pelo menos, as líderes no mercado – descobriram, no planejamento estratégico corporativo, o modelo ideal de gestão.

Esse planejamento tem permitido que as empresas se mantenham no mercado e cresçam, ampliando mercados e conquistando de seus concorrentes fatias significativas de participação.

É neste ponto que vale lembrar o *Gentia Balanced Scorecard*...

Contribuindo para esse processo, o *Gentia Balanced Scorecard* possibilita que sejam monitorados fatores determinantes do aumento de valor para os acionistas.

Esses fatores podem ser...

- o aumento da satisfação dos clientes;
- a qualidade dos serviços;
- a responsabilidade da empresa perante o mercado;
- a visão de longo prazo da estratégia.

2.3.1 Funções do *Gentia Balanced Scorecard*

A filosofia do *Balanced Scorecard* é transformar a estratégia de uma organização em ação, transmitindo-a a todos os níveis da empresa.

Dessa forma, possibilita articular as ações dos colaboradores da organização à estratégia e à visão corporativa.

O *Gentia Balanced Scorecard* automatiza o **BSC**, e agrega a ele uma série de ganhos tangíveis, tais como implementar a estratégia mais rapidamente e monitorar os fatores-chave de performance organizacional.

O *Gentia Balanced Scorecard* proporciona também a análise dos pontos em que a empresa está...

- obtendo sucesso;
- mantendo seu rendimento ou planejamento;
- perdendo performance ou não cumprindo seu planejamento.

2.3.2 Alguns Benefícios do *Gentia Balanced Scorecard*

Uma das grandes vantagens do *Gentia Balanced Scorecard* é permitir o alinhamento e a comunicação imediatas da visão estratégica da empresa.

Esse *time to market* de direção e visão permite aos funcionários uma rápida compreensão – e, conseqüentemente, ação – em novos ou diferentes alvos e objetivos. Estes benefícios são...

Economia de tempo e dinheiro...

O *Gentia Balanced Scorecard* economiza o tempo e o dinheiro gastos no desenvolvimento de um sistema interno.

Ele também contraria a idéia de que é necessário desenvolver, no papel, modelos e supervisão de processos como requisitos para assegurar a adesão às atividades do *scorecard*.

Amplo acesso ao 'scorecard`...

A maioria das empresas investiu, intensamente, em *softwares* para automação de seus escritórios. O *Gentia Balanced Scorecard* utiliza essa infra-estrutura para disseminar informações sobre *scorecards*.

Segundo Kaplan, se o *scorecard* parar na alta administração e não for utilizado pelos escalões mais baixos, seu potencial como um valioso instrumento de criação nunca será totalmente compreendido.

Apoio à criação da estratégia da empresa...

Assim como um amplo e profundo acesso às informações sobre o *scorecard*, a sintonia dos objetivos pessoais às metas da empresa é crucial para o sucesso da implementação do sistema de *scorecard*.

A automatização proporcionada pelo *Gentia Balanced Scorecard* contribui, de modo considerável, nessa tarefa.

Disseminação por toda a empresa...

Com o *Gentia Balanced Scorecard*, podemos criar inúmeros *scorecards*, em vários níveis, para vários usuários.

2.3.3 Outros Benefícios do *Gentia Balanced Scorecard*

Outros benefícios do *Gentia Balanced Scorecard* são...

Visualização gráfica...

O *Gentia Balanced Scorecard* apresenta o **BSC** em uma interface simples, possibilitando sua visualização como um painel de instrumentos – *management cockpit*.

Retorno e armazenamento do histórico...

O *Gentia Balanced Scorecard* possibilita a disseminação e o acúmulo das experiências vividas ao longo da vida empresarial.

Medidas consistentes de performance relacionadas à estratégia...

Por meio da automação da coleta, da definição e do cálculo das medidas de performance, o *Gentia Balanced Scorecard* assegura que todos os envolvidos compreendam a definição das medidas e trabalhem sobre um conjunto consistente de valores.

Mudanças no gerenciamento...

O efeito mais óbvio do *scorecard* é a compreensão dos objetivos e das metas da empresa. Entretanto, ele provoca um efeito mais sutil – a mudança no estilo, na abordagem e na atitude de gerenciamento.

A melhor comunicação dentro da empresa abre aos gestores a oportunidade de aproveitar todos os tipos de idéias e iniciativas.

Integração de outros dados analíticos à estratégia do gerenciamento...

O *Gentia Balanced Scorecard* se conecta a várias outras aplicações analíticas. Potencialmente, essa interface cria o veículo de aplicação de inteligência de negócios da empresa.

2.4 Síntese

Acesse, no ambiente *on-line*, a síntese desta unidade.

UNIDADE 3 – SISTEMAS DA *GESPLAN*

3.1 Produtos da *Gesplan*

A *Gesplan* é uma empresa nacional de sistema de gestão. Ela atua, exclusivamente, no desenvolvimento e na implantação de soluções de *Business Intelligence* para planejamento e simulação empresarial.

Seus produtos são desenvolvidos, dentro de uma arquitetura flexível, com estruturas de metamodelos e bases de conhecimento que permitem a parametrização de todas as regras de negócio.

Esses produtos são modularizados, permitindo, dessa forma, maior rapidez na implantação e na internalização da solução no cliente.

A solução da *Gesplan* é constituída de...

GS/PLAN...

Faz simulação de cenários com projeções econômico-financeiras para qualquer horizonte de visão por meio da aplicação de premissas aos eventos de negócios, estabelecendo a relação causa/efeito, abrangendo previsão de vendas, compras, produção, custeio, estocagem...

GS/BUDGET...

Trata do orçamento operacional.

GS/FINANCING...

Faz o controle e a projeção de ativos e passivos financeiros.

GS/SALES...

Identifica a capacidade produtiva por meio de simulação comercial, definição de *mix* de produtos, política de descontos...

GS/EXECUTIVE...

Contextualiza todas as informações do planejamento, simplificando a visão e garantindo a consistência das informações para o planejamento e para o controle.

GSEM...

Disponibiliza um painel de bordo para a organização acompanhar e comunicar sua estratégia por meio de indicadores de desempenho – meta *versus* realizado – e *benchmarking* competitivo.

3.2 **GS/PLAN** – Planejamento por Cenários

O **GS**/**PLAN** – *Planejamento Econômico Financeiro Integrado* – é a solução elaborada pela *Gesplan* para auxiliar no processo de planejamento e comunicação da estratégia empresarial.

O **GS**/**PLAN** faz simulações de cenários com projeções econômico-financeiras para qualquer horizonte de visão.

O modelo é estruturado sob o conceito de eventos de negócio – vendas, compras, produção, estocagem... – com um conjunto de regras que definem suas relações de causa e efeito.

Por meio da aplicação de premissas – câmbio, inflação interna, crescimento, e redução de receitas e custos... – aos eventos de negócios, podemos elaborar diversos cenários para a análise sensitiva.

Os resultados projetados são apresentados sob a forma de relatórios econômico-financeiros...

- balanço;
- fluxo de caixa;
- demonstração de resultados;
- rentabilidade...

Além disso, os resultados são projetados sob a forma de indicadores...

- **EVA**;
- **MVA**;
- **EBITDA**...

Todas as informações projetadas – *meta* – e realizadas – *ocorrência* – são integradas ao **GSEM**/**BSM**, que as contextualiza e as apresenta sob a forma de indicadores de ocorrência e tendência.

3.3 *GSEM* – *Gesplan Strategic Enterprise Management*

Baseada no conceito do *Balanced Scorecard*, a solução **GSEM** – *Gesplan Strategic Enterprise Management* – é constituída de uma série de painéis de indicadores conhecidos como *Key Performance Indicators* – **KPIs –**, que comunicam, visualmente, a estratégia, e o acompanhamento das metas individuais e coletivas.

Isso consolida a administração participativa, fornecendo ferramentas para a análise focada e a conseqüente tomada de decisão.

O **GSEM** – é a solução elaborada pela *Gesplan* para o acompanhamento e para a comunicação da estratégia empresarial.

Sob essa ótica, o **GSEM** permite comunicar os objetivos estratégicos, definidos sob as perspectivas do **BSC**.

Dessa forma, é possível o acompanhamento do desempenho dos processos e das unidades de negócio.

Os painéis gráficos dos indicadores de desempenho são configuráveis pela empresa, podendo ser alimentados por outras soluções corporativas.

3.3.1 GSEM E GS/PLAN

O **GSEM**, quando integrado ao sistema de planejamento e simulação – **GS**/**PLAN** –, permite que a organização construa indicadores baseados nas visões física, econômica e financeira para diversos cenários projetados.

Para facilitar o processo de implantação e internalização dos conceitos, o **GSEM** pode ser implantado com um conjunto de indicadores preparametrizados.

Em função de o modelo ser construído sobre uma base de dados flexível, o **GSEM** pode ser implementado no cliente independentemente do sistema de gestão adotado.

As informações podem ser integradas diretamente em banco de dados relacional ou importadas em formato texto.

3.4 GSEM – Diferencial de Mercado

A maioria das ferramentas que implementam o **BSC** sofrem pelo enrijecimento resultante da parametrização estática. Isso faz com que sejam construídos modelos de difícil manutenção.

Esses modelos são ainda limitados sob o ponto de vista da simulação de cenários para análise de alternativas, bem como das regras que definem a relação causa/efeito.

A organização, muitas vezes, fica impedida de evoluir em seus conceitos devido ao alto grau de dificuldade na alteração das parametrizações iniciais.

A ferramenta **GSEM** permite que essa parametrização inicial possa ser atualizada, dinamicamente, em decorrência do elevado grau de liberdade nas simulações de cenários do **GS**/**PLAN**.

Isso tem garantido...

- a dinâmica do processo;
- a evolução dos conceitos aplicados;
- a manutenção das regras que definem a relação causa/efeito.

3.5 Síntese

Acesse, no ambiente *on-line*, a síntese desta unidade.

UNIDADE 4 – SISTEMAS DA SAP

4.1 SAP SEM – *Strategic Enterprise Management*

A ***SAP*** – líder mundial em sistemas de gestão de negócios para nova economia –, no intuito de prover soluções de *Business Intelligence* baseadas nos conceitos de gestão estratégica, criou o **SAP SEM** – *Strategic Enterprise Management*.

Objetivando auxiliar as organizações a traduzirem estratégia em ação, o **SAP SEM** utilizou como suporte a teoria e os conceitos do **BSC**.

O **SAP SEM** é um conjunto de aplicações analíticas que compõem elementos para gestão estratégica.

Essas aplicações foram extraídas de conhecimentos adquiridos na base de transações dos sistemas de **ERP** – **SAP**/**R3** ou outro qualquer.

Dessa forma, a organização pôde alcançar um melhor patamar em relação a seu gerenciamento estratégico.

O **SAP SEM** possibilita também a visualização e a interpretação dos fatores–chave de performance e de realização de análise de indicadores não-financeiros, utilizando, para tanto, o *Monitor de Performance Corporativa* – **SEM** – **CP**.

Esse monitor, por meio da aplicação de uma estrutura que torna viável a análise de causa/efeito entre as atividades e variáveis, permite que a organização modele, comunique e analise sua estratégia.

4.1.1 Estratégia em Processo Contínuo

O **SAP SEM** implementa o processo de gerenciamento estratégico de uma organização, considerando cinco princípios.

O primeiro princípio do **SAP SEM** é a *estratégia em processo contínuo.*

Quando começamos a executar uma estratégia, criamos a hipótese de como será o futuro e o que lá atingiremos.

Com os indicadores projetados pela estratégia no **BSC**, o **SAP SEM** compara, continuamente, os resultados atuais.

Quando identifica alterações na performance alcançada, alerta para a necessidade de alterações que possam atingir a performance pretendida.

Isso permite que os gestores concebam novas políticas ou novos planos de ação para alcançar os objetivos estratégicos da organização.

4.1.2 Estratégia de Trabalhos Executados

O segundo princípio do **SAP SEM** é a *estratégia de trabalhos executados.*

O **SAP SEM** deve assegurar que, na organização, todos que compreendam a estratégia estejam alinhados a ela e sejam capazes de executá-la.

4.1.3 Redes Estratégicas do Conhecimento

O terceiro princípio do **SAP SEM** se traduz nas *redes estratégicas do conhecimento.*

O conhecimento se faz presente em todas as partes da empresa.

Os motoristas de caminhões de entrega, as telefonistas, muitas vezes, sabem mais sobre as preferências dos clientes do que os executivos de marketing.

As estruturas hierárquicas de organizações tradicionais tornaram praticamente impossível o compartilhamento vertical desses conhecimentos.

O processo do **SAP SEM** dá suporte ao trabalho das redes de relacionamento por disponibilizar, de forma horizontal, as informações e os controles.

4.1.4 Liderança Estratégica

O quarto princípio do **SAP SEM** é a *liderança estratégica.*

A *liderança estratégica* é um conjunto de processos que definem como será o futuro – estratégias – e que alinham as pessoas à nova estratégia, inspirando-as para superarem todos os obstáculos.

O **SAP SEM** deve-se basear, por meio da comunicação ampla, na participação ativa dos responsáveis pela liderança estratégica e executiva.

4.1.5 Aprendizado Estratégico

O quinto princípio do **SAP SEM** é o *aprendizado estratégico.*

No **SAP SEM**, as simulações se processam e diversos resultados são apresentados aos gestores.

A partir daí, eles podem visualizar as alternativas e as conseqüências de cada decisão tomada na organização.

Ao enfrentarem novos problemas, os gestores podem também definir seus parâmetros no simulador para receber tanto alternativas de decisões quanto suas conseqüências.

Os gestores optam então pela alternativa que apresentar o melhor resultado.

Esse trabalho gera um aprendizado contínuo a ser aplicado na realidade da empresa.

4.2 BSC E SAP SEM

O *Balanced Scorecard* funciona como uma poderosa ferramenta de descrição da estratégia das unidades de negócios de uma organização.

Embora algumas unidades de negócios possuam autonomia nas decisões realizadas, muitas vezes, elas atuam, sinergicamente, em alguns pontos.

É o caso, por exemplo, da tecnologia de informação e da logística.

O **SAP SEM** realiza as integrações entre diferentes unidades de negócios que possuem alguns fatores sinérgicos.

Dessa forma, elas podem obter ganhos operacionais e estratégicos, como no gerenciamento de serviços que são comuns entre elas.

4.3 SAP SEM – FATORES CRÍTICOS

Para que a estratégia organizacional possa ser realizada, todos devem compreender e saber como podem contribuir para que os objetivos da empresa sejam alcançados.

O **SAP SEM** atua, principalmente, em quatro fatores críticos para que a estratégia seja realizada por todos os envolvidos com a organização – funcionários, clientes, parceiros, organizações públicas e investidores.

Estes fatores são...

- comunicação e educação sobre a estratégia organizacional;
- alinhamento dos recursos humanos e de suas atividades com a estratégia;
- auxílio na elaboração de programas de desenvolvimento e educação;
- alinhamento dos recursos financeiros com a estratégia.

4.3.1 COMUNICAÇÃO E EDUCAÇÃO

A organização deve, continuamente, comunicar sua estratégia e suas diretrizes a seus colaboradores.

A organização deve ainda buscar o *feedback* sobre o entendimento e o comprometimento dessas pessoas com o que lhes foi informado.

Para facilitar esse processo, o **SAP SEM** define os *stakeholders scorecards*, que refletem a estratégia organizacional e os resultados esperados.

Esses resultados serão gerados para o grupo apropriado de *stakeholders*.

Outra ferramenta que o sistema disponibiliza é a definição de questionários eletrônicos para *feedback*.

Com esses questionários, podemos buscar, junto aos *stakeholders*, respostas para determinadas questões, informações diversas, sugestões sobre a organização ou sobre a estratégia da unidade de negócios.

4.3.2 Recursos Humanos e Estratégia

Após comunicar a estratégia para toda a organização, devemos motivar o comprometimento de cada colaborador com a mesma. Para que possa otimizar esse comprometimento, o **SAP SEM** disponibiliza...

Processos de estabelecimento de metas e sistemas de incentivos ou recompensas...

Uma versão eletrônica dos *scorecards* corporativos, das unidades de negócios e dos departamentos, de modo que os objetivos pessoais estejam alinhados com a estratégia global da organização.

Para tal, o **SAP SEM** possibilita que os gestores e os colaboradores definam, eletronicamente, seus *scorecards*, que serão articulados aos *scorecards* da unidade de negócios.

Auxílio na elaboração de programas de desenvolvimento e educação...

Após a definição dos *scorecards* corporativos e pessoais, executivos, gerentes e colaboradores podem identificar as habilidades de que necessitam para realizar as estratégias organizacionais.

A carência de habilidades é detectada por meio dos questionários eletrônicos. A seguir, podem ser integradas aos sistemas de recursos humanos da organização para que seja elaborado um programa customizado de treinamento.

4.3.3 Recursos Financeiros e Estratégia

É difícil alinhar estratégia e orçamento. Conseqüentemente, muitas organizações não articulam seu planejamento organizacional a sua estratégia.

Essa articulação assegura que a empresa não está tratando seus negócios como uma rotina...

...que sua preocupação se concentra no desenvolvimento de novas oportunidades, garantindo, a longo prazo, sua competitividade.

A distribuição dos recursos financeiros deve ser feita em função da estratégia da empresa.

Quando o ambiente de negócios sofre mudanças intensas, não faz sentido alocar capital da mesma maneira.

É preciso ajustar esse processo...

4.3.4 Funções do **SAP SEM**

O **SAP SEM** auxilia a organização a articular estratégia, planejamento e recursos financeiros.

Para tal, são disponibilizadas as seguintes funções...

- agrupar iniciativas para oferecer pontos críticos relevantes para os gestores, priorizando, *on-line*, tanto a responsabilidade dos mesmos quanto a dos analistas de negócios;
- planejar os negócios a partir de um pacote de investimento estratégico, incluindo orçamento financeiro e retorno de investimento;
- liberar o orçamento por meio de uma ferramenta de fluxo de processos ou fluxo de trabalho;
- integrar os orçamentos já iniciados a estudos de casos e simulações realizadas pelos gestores. O orçamento pode então ser adaptado para que sejam atingidos os objetivos financeiros da organização.

4.4 *Management Cockpit*

Afogada por um volume cada vez maior de informações, a organização precisa aprender a enxergar os detalhes para então analisar o cenário maior.

É nesse ponto que se faz presente o *Management Cockpit*.

O *Management Cockpit* é um sistema voltado para a apresentação de informações gerenciais críticas.

Sob essa ótica, o *Management Cockpit* cria um ambiente que possibilita reuniões gerenciais mais eficientes por meio de uma comunicação eficaz.

Esse sistema prove inteligência, de modo a auxiliar os gestores a entenderem os problemas organizacionais.

Para ajudar a organização a atingir seus objetivos, indicadores-chave de performance – **KPIs** – e informações relacionadas a fatores críticos de sucesso são graficamente exibidos em paredes de uma sala organizada de maneira ergonômica.

Dessa forma, diferentes cenários podem ser visualizados e associados simultaneamente a indicadores-chave de performance.

O *Management Cockpit* e as soluções do **SAP SEM** possibilitam aos gestores...

- monitorar os indicadores críticos com uma visão ampla dos fatores-chave;
- criar simulações dinâmicas de modelos e cenários por meio dos diagramas de causa/efeito, em que os resultados obtidos são comparados – no formato do **BSC** – aos objetivos da organização.

4.5 Sistemas Analíticos

Com os cenários de negócios modificando-se na velocidade da informação, as organizações têm buscado soluções que possibilitem antecipar – com o mínimo de margem de erro – as mudanças mercadológicas.

Sabemos também que, muitas vezes, as decisões organizacionais são realizadas sem que os cenários passados sejam analisados.

Para diminuir a barreira entre o presente e o futuro da organização, as empresas de *software* têm desenvolvido sistemas analíticos que atuam em diferentes pontos de organização.

São exemplos desses sistemas...

- sistemas de criação de valor para os acionistas;
- sistemas de gerenciamento de custos;
- sistemas de **CRM** – *Customer Relationship Management* –, de gerenciamento do relacionamento com os clientes;
- sistemas de gerenciamento da qualidade;
- sistema de gerenciamento da cadeia de suprimento – *Supply Chain Management*;
- sistemas de *Database Marketing*.

Por meio da análise de macro e microfatores que influenciam a operação da empresa, esses sistemas analíticos podem ser usados para a realização de testes de hipóteses.

Esses testes explicam tendências ou geram novas idéias que podem auxiliar a atualizar e refinar a estratégia da organização.

4.6 **SAP SEM** e *Business Planning and Simulation*

Para diminuir problemas operacionais e de planejamento, o **SAP SEM-BPS** – *Business Planning and Simulation* –, por meio de um sistema dinâmico, possibilita modelagens e simulações complexas, tais como o estabelecimento do relacionamento entre mercados, concorrentes e a própria organização.

Ao integrar diferentes níveis de planejamento, o **SEM-BPS** permite a articulação do planejamento dos níveis estratégicos aos dos níveis operacionais e a seus respectivos recursos.

Nesse sistema, o planejamento e a simulação – com suporte nas relações de causa e efeito – podem ser realizados dinamicamente pelos gestores.

Essas simulações auxiliam as empresas a avaliarem *what if* cenários, permitindo que seus gestores participem do desenvolvimento das estratégias.

A simulação dinâmica traz para os estrategistas organizacionais, o mesmo impacto que o *MS Excel* causou para os planejadores financeiros.

O **SAP SEM**, por meio do componente de planejamento e simulação de negócios, permite à organização...

- definir modelos de negócios dinâmicos – e lineares – por meio da integração de informações internas e externas, como a expectativa do mercado e o *benchmarks* de seus competidores;
- simular modelos de negócios, como a avaliação de cenários e riscos;
- integrar planejamento baseado em cenários e modelos empresariais;
- realizar planejamento vertical e horizontal;
- elaborar previsões de vendas e custos mais precisas.

4.7 Síntese

Acesse, no ambiente *on-line*, a síntese desta unidade.

UNIDADE 5 – SISTEMAS DA *ORACLE*

5.1 Produtos da *Oracle*

Em 1999, após pesquisas realizadas entre os principais **CFO** – *Chief Financial Officer* – de organizações líderes em seus setores, a *Oracle* identificou as necessidades e as prioridades desses executivos que ainda não eram atendidas pelo mercado.

Dentre **18** questões que abordavam os aspectos críticos dos negócios, cinco foram consideradas como pontos-chave para a realização da estratégia e da tomada de decisão.

Em ordem de prioridade este cinco fatores-chave são...

- reduzir os custos operacionais;
- medir a rentabilidade dos produtos e a lucratividade dos clientes;
- posicionar a empresa para atingir melhor lucratividade;
- comunicar a estratégia a todos os níveis hierárquicos;
- integrar as atividades financeiras com todas as atividades organizacionais.

Cada um desses cinco fatores sinaliza limitações de análises de custos e rentabilidade, assim como de capacidade de medição da performance organizacional.

Para eliminar essas limitações, proporcionando soluções que auxiliassem as organizações na realização das análises necessárias para impulsionar seus negócios, a *Oracle* criou o *Oracle **SEM***.

5.2 *Oracle* ***SEM***

O *Oracle* **SEM** é uma ferramenta de *Business Intelligence* que tem como objetivo auxiliar a organização a avaliar seus pontos críticos na solução.

Para tanto, esses pontos críticos foram agrupados da seguinte forma...

Penetração de mercado...

Inclui decisões estratégicas sobre os produtos, os serviços, os canais, os preços e as estratégias de entrada e saída do mercado.

Decisões de investimento...

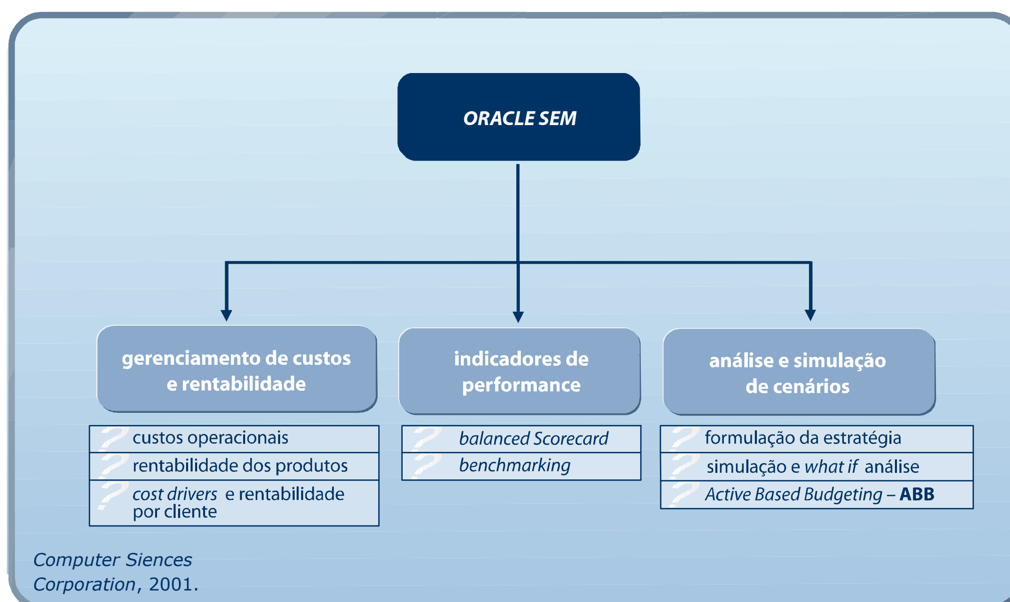
Inclui alocação de capital e decisões de investimento.

Melhorias de processo...

Inclui a avaliação e a qualificação dos esforços desnecessários, e processos que não agregam valor, além da análise de custos e avaliação dos processos para realização de reengenharia.

5.2.1 Estrutura do *Oracle* ***SEM***

O *Oracle* **SEM** foi estruturado em três módulos integrados que atuam sobre as plataformas dos sistemas **ERP**...



Computer Siences Corporation, 2001.

5.2.2 Benefícios do *Oracle* ***SEM***

O *Oracle* ***SEM*** auxilia a organização...

Na realização das decisões estratégicas...

Possibilita que a empresa avalie a performance de cada fator gerador de receita – clientes, canais de distribuição, produtos, serviços e unidades de negócios.

Essa avaliação proporciona informações que a auxiliam nas decisões de onde investir, como investir e onde realizar ajustes. Isso permite que a organização transforme sua estratégia em operação.

Na realização das decisões operacionais...

Por meio das análises dos cenários de negócios atuais – criação de valor para os clientes e acionistas, funcionamento da cadeia de suprimento... –, a organização pode atuar sobre os fatores que não estão sendo realizados como foi planejado anteriormente.

No alinhamento das atividades à estratégia...

Por meio dos indicadores de desempenho financeiros e não-financeiros, a organização consegue identificar os momentos em que a operação não está sendo eficazmente realizada.

Dessa forma, pode realizar os ajustes necessários no momento certo, no nível desejado, alinhando a organização a seus objetivos estratégicos.

Na maximização do investimento realizado em sistemas de ***ERP****...*

O *Oracle* ***SEM*** viabiliza, em informações gerenciais, todas as transações efetuadas pelos sistemas de **ERP**, tirando o máximo de proveito dessa aplicação.

5.3 *Oracle* ***BSC***

Quantificar *what if* cenários permite aos gestores simular a performance de indicadores-chave.

Para tal, devem utilizar ou alterar valores que, direta e indiretamente, interferem e atuam sobre outras variáveis.

Por meio das relações de causa e efeito, esses gestores podem obter previsões e resultados mais confiáveis.

Nessa simulaçao, o relacionamento entre variáveis é demonstrado por meio de um diagrama no formato de uma árvore.

5.4 Benefícios do *Oracle* ***BSC***

O *Oracle* ***BSC*** é parte do *Business Intelligence* da *Oracle E-Business Suite*.

Esse sistema foi desenhado para facilitar a visualização da performance empresarial de acordo com o que foi planejado pela organização.

Para tal, o *Oracle* ***BSC*** transforma as estratégias formuladas pelos gestores em indicadores primários-chave.

Esses indicadores medem o rendimento da empresa, baseando-se nas relações de causa/efeito determinadas pelos gestores.

Isso é feito a partir das quatro perspectivas do *Balanced Scorecard*.

Dessa forma, o *Oracle* ***BSC*** disponibiliza para os gestores um entendimento de como as decisões tomadas impactam não somente as áreas diretamente ligadas a seus departamentos...

...como também outros setores e a toda organização.

Por meio de uma estrutura hierarquizada da solução, o sistema apresenta desde o histórico de vendas...

- das unidades de negócios;
- das unidades de produtos;
- das divisões geográficas.

Até o histórico de evolução de vendas de cada produto, dentro de um determinado cliente, em uma específica região alcançada por um vendedor.

Por meio desses históricos, o gestor pode analisar, amplamente, o comportamento da organização.

O gerente de produto pode analisar, em detalhes, o quanto uma determinada promoção alavancou as vendas em um determinado cliente.

5.5 Síntese

Acesse, no ambiente *on-line*, a síntese desta unidade.

UNIDADE 6 – SISTEMAS DA *MICROSIGA*

6.1 Produtos da *Microsiga*

A *Microsiga* – empresa nacional de sistemas de gestão – desenvolveu uma ferramenta de *Business Intelligence* denominada *Executive Information System* – **EIS** – ou Sistema de Informações Executivas.

Esse sistema permite a realização de consultas na base de dados do *Siga Advanced Protheus*, podendo este ser o **ERP** da organização ou qualquer outra base de dados estruturada.

O *Siga* ***EIS*** tem como objetivo apresentar aos tomadores de decisões das organizações relatórios que refletem a situação atual da empresa.

Esses relatórios baseiam-se em fatos ocorridos sob a forma de...

- gráficos e tabelas gerenciais;
- classificações em diversas dimensões – geográficas, temporais, grupos e subgrupos;
- indicadores – valores, quantidades – considerados como fatores principais pelos executivos.

6.2 *Siga* ***EIS***

No *Siga* ***EIS***, os gráficos podem ser facilmente criados e alterados pelo gestor por meio de definições básicas – relacionamentos, agrupamentos de dados e indicadores de negócios –, que apontam a origem dos dados a serem analisados.

Por meio dos relatórios gerenciais gerados pelo sistema, os gestores têm acesso aos seguintes tipos de informações...

- valor e quantidade das vendas por espaço geográfico, tempo e produto – o valor engloba faturamento, custo e lucratividade. Por meio da função *hierarquia*, o gestor pode analisar, com o mecanismo de quebra descendente, o fator *geografia* em faturamento por região/estado/cidade/cliente;
- dados contábeis e financeiros – contas a receber, estoque, entre outros;
- dados de recursos humanos – desempenho, idade, motivações;
- comparações entre custos orçados *versus* realizados.

6.3 Síntese

Acesse, no ambiente *on-line*, a síntese desta unidade.

UNIDADE 7 – BSC, BI E GESTÃO ESTRATÉGICA

7.1 BSC E GESTÃO ESTRATÉGICA

Atualmente, muitas empresas de tecnologia de informação vendem soluções, nomeando-as *aplicações de Balanced Scorecard*.

Algumas dessas aplicações suportam processos de gerenciamento estratégico baseado no **BSC**... outras não.

Para utilizar todo o potencial do *Balanced Scorecard*, a organização deve selecionar a tecnologia que suporte todos os elementos contidos no conceito de gestão estratégica baseada no **BSC**.

Caso contrário, não haverá otimização dos resultados.

Para garantir a consistência da gestão estratégica com o *Balanced Scorecard*, é necessário padronizar e harmonizar a metodologia do **BSC** às características que contenham os conceitos inicialmente concebidos por Kaplan e Norton.

Para tal, foi criado o *Balanced Scorecard Functional Standards* ou *Balanced Scorecard Funcionamento Padrão*.

7.2 *BALANCED SCORECARD COLLABORATIVE*

O *Balanced Scorecard Functional Standards* identificou necessidades e demandas das organizações, baseando-se nas experiências dos profissionais do *Balanced Scorecard Collaborative* em aplicações com mais de **300** clientes.

Essas experiências foram codificadas em funções-padrão com o objetivo de funcionar como guia – para as organizações que desejam adquirir uma aplicação de *Balanced Scorecard* – e como base – para os fornecedores de sistemas de *Business Intelligence* que desejam desenvolver aplicações em **BSC**.

Um sistema de *Business Intelligence*, com aplicação de *Balanced Scorecard*, deve ser capaz de...

- analisar a estratégia sobre as quatro perspectivas do modelo – finanças, clientes, processos internos e aprendizagem;
- identificar objetivos estratégicos para cada uma das quatro perspectivas;
- associar indicadores e medidas com os objetivos estratégicos;
- articular os objetivos estratégicos por meio da relação de causa e efeito;
- determinar objetivos com indicadores;
- listar as iniciativas estratégicas.

7.3 Requisitos do **BSC**

Os requisitos do **BSC** são...

Educação e comunicação da estratégia...

Uma das razões para que uma organização implante uma solução de *Balanced Scorecard* é a otimização da educação e a comunicação de sua estratégia.

Nesse sentido, uma aplicação de **BSC** deve permitir aos gestores documentar, comunicar seus objetivos, alinhar suas atividades com a estratégia.

Execução da estratégia de negócios...

As atividades, descritas nos programas de investimentos da organização, são os verdadeiros testes para as estratégias formuladas no *Balanced Scorecard*.

Portanto, uma aplicação de **BSC** deve, explicitamente, apontar o relacionamento entre iniciativas exigidas para a organização ter êxito na realização de sua estratégia e de seus objetivos estratégicos.

Aprendizado e 'feedback` estratégicos...

As aplicações de **BSC** devem poder diminuir o ciclo de *feedback* da informação sobre o gerenciamento da organização.

A análise dos resultados alcançados *versus* os resultados planejados tem de disponibilizar para os gestores a visualização de que áreas da organização necessitam de uma atenção especial.

Simulação...

Uma aplicação de **BSC** deve, por meio dos impulsionadores do negócio e das relações de causa e efeito, criar mecanismos que possibilitem que os gestores realizem simulações de cenários para o processo de tomada de decisão.

7.4 Estruturação da Estratégia

Diversas são as formas de estruturação e apresentação da estratégia de uma empresa.

Sistemas de formulação de estratégias – assim como os sistemas de **BI** – estão sendo cada vez mais utilizados pelas organizações.

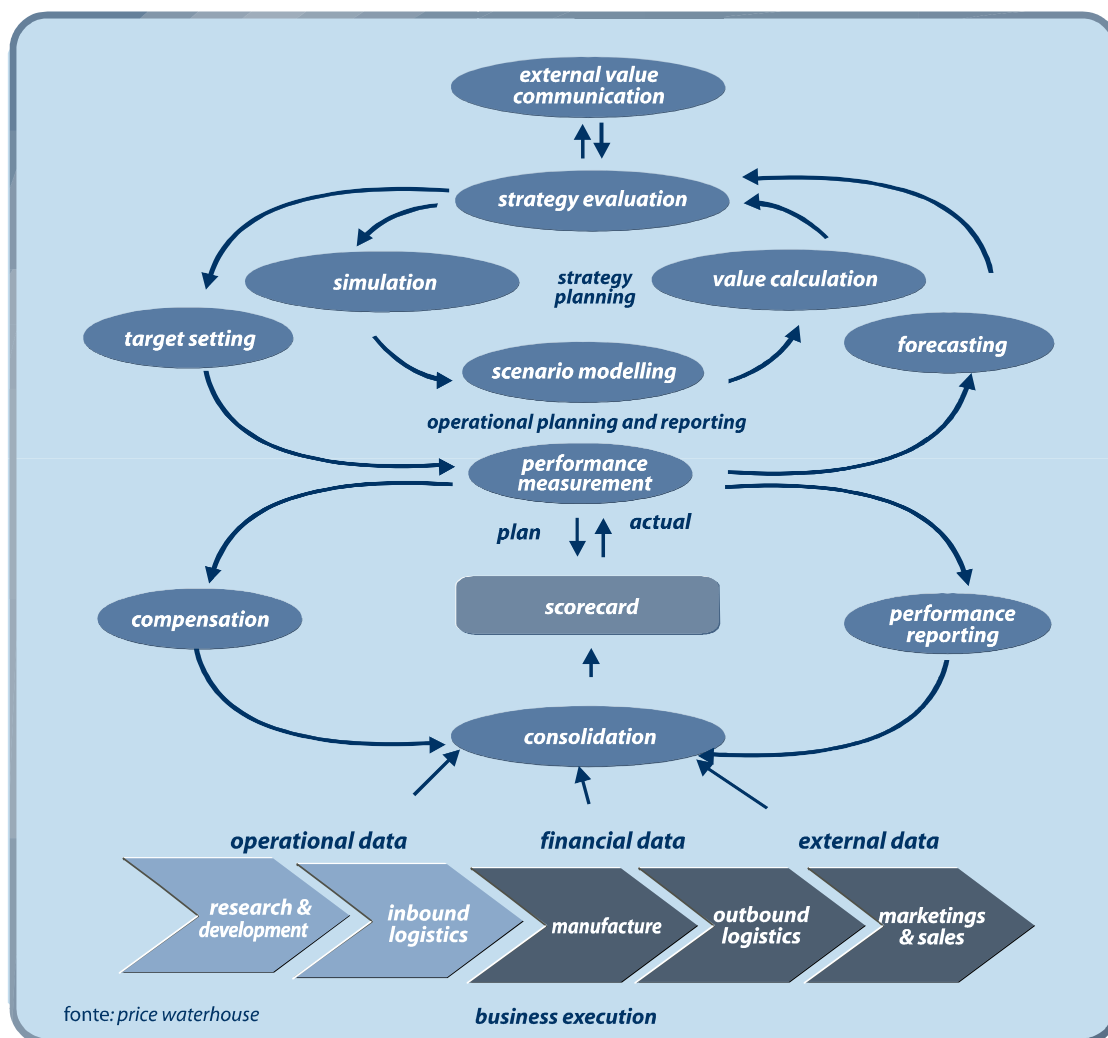
Esses sistemas têm como função permitir que as empresas implementem, de maneira eficaz, os objetivos por elas definidos.

Visando operacionalizar a estratégia, foram elaboradas teorias como o *Balanced Scorecard*.

A partir daí, as organizações passaram a contra, por exemplo, com o mapa de realização do processo estratégico.

7.4.1 Mapa do Processo Estratégico

O mapa de realização do processo estratégico pode ser representado da seguinte forma...



Por meio desse diagrama, percebemos que o processo de formulação e implantação da estratégia organizacional envolve mecanismos relacionados...

- às atividades operacionais – marketing, vendas, logística...
- à análise de desempenho por meio de indicadores;
- à comparação entre resultados alcançados e o planejamento estratégico;
- à realização de simulações e previsões que provocam a elaboração de novos planejamentos, a determinação de novos objetivos – que realimentam a organização, configurando um aprendizado contínuo.

7.4.2 Construção do Mapa Estratégico

Em um mapa estratégico, as perspectivas do **BSC** são colocadas em foco, e suas relações de causa e efeito são demonstradas.

Segundo Kaplan e Norton, o principal objetivo de um mapa estratégico é estabelecer uma maneira uniforme e consistente de descrever a estratégia, que facilita a definição, e o gerenciamento dos objetivos e indicadores.

> O mapa estratégico representa o *elo perdido* entre a formulação e a execução da estratégia.

Sua construção é orientada pelas seguintes premissas...

- *perspectiva financeira* – para sermos bem sucedidos financeiramente, como deveríamos ser vistos por nossos acionistas?
- *perpectiva do cliente* – para alcançarmos nossa visão, como deveríamos ser vistos por nossos clientes?
- *perpectiva de processos internos* – para alcançarmos nossa visão, como sustentaremos nossa capacidade de mudar e melhorar?
- *perspectiva de aprendizado e crescimento* – para satisfazermos nossos acionistas e clientes, como sustentaremos as habilidades de aperfeiçoamento e mudança?

7.4.3 Indicadores, Metas e Monitoramento

A partir das perspectivas coligidas no mapa estratégico, devemos selecionar indicadores de desempenho e fixar metas para cada um deles.

Segundo Kaplan e Norton, a gestão das ações estratégicas é realizada pelo acompanhamento desses indicadores, que passam a constituir parte essencial do alinhamento da organização à estratégia estabelecida.

> Indicadores e correspondentes metas e monitoramento são descritos em um painel de desempenho.

As medidas contidas no painel de desempenho servem para...

- articular a estratégia da empresa;
- comunicar essa estratégia;
- ajudar a alinhar iniciativas individuais, organizacionais e interdepartamentais, com a finalidade de alcançar uma meta comum.

7.4.4 Mapa Estratégico e Perspectivas

As medidas contidas no painel de desempenho complementam as medidas financeiras do desempenho passado com vetores que impulsionam o desempenho futuro e fornecem a estrutura necessária para a tradução da estratégia em termos operacionais.

O mapa estratégico fornece...

...uma representação visual dos objetivos estratégicos da empresa.

...as relações de causa e efeito entre os objetivos, que conduziriam ao desempenho desejado.

As perspectivas são organizadas, intencionalmente, em camadas hierarquizadas, e a dimensão financeira se situa na parte superior.

Em seguida, alinhamos as camadas correspondentes às vistas dos clientes.

Os clientes, por sua vez, são condicionados aos objetivos da dimensão dos processos internos, e de aprendizagem e inovação.

Ainda segundo Kaplan, o mapa estratégico pode ser utilizado em conjunto com outros sistemas de avaliação de desempenho, tais como *Economic Value Added* – **EVA** – e *Activiy-Based Costing* – **ABC** –, trazendo enormes benefícios para a organização.

7.4.5 Estudo de Caso – Procedimentos Metodológicos

Com base no plano estratégico da *Sotelino Torres*, os objetivos estratégicos foram selecionados e organizados nas perspectivas do **BSC**.

Em seguida, os demais elementos que compõem o **BSC** foram definidos – indicadores, alvos e iniciativas.

O passo seguinte foi controlar as informações capturadas na reunião com os relatórios gerenciais e os demonstrativos financeiros.

Os relatórios e demais dados da empresa permitiram constatar a qualidade e o porte dos clientes, os principais serviços prestados, os mercados locais e regionais de atuação.

Os demonstrativos financeiros foram utilizados, principalmente, para identificar as despesas e os resultados operacionais.

Relatórios gerenciais por projeto foram úteis para identificar margem de lucro, número de horas alocadas e pontos de estrangulamento.

Os prospectos de serviços oferecidos constituíram uma fonte suplementar para corroborar as informações repassadas pelos sócios.

A construção dos indicadores levou em consideração a existência e a disponibilidade de aspectos objetivos de mensuração. Entre os instrumentos formais e outro puramente baseado na percepção do gestor, foi privilegiado o primeiro como fonte para obtenção das informações requeridas para elaboração e implementação do **BSC**.

Ratificamos, dessa forma, a relevância dos demonstrativos financeiros e dos relatórios gerenciais como referencial de dados utilizados na pesquisa. Todos resultados dos indicadores foram calculados para o período compreendido entre o primeiro trimestre de 2004 e o último trimestre de 2005.

7.4.6 Estudo de Caso – *Sotelino Torres*

A *Sotelino Torres* é uma empresa de prestação de serviços de consultoria criada no ano 2000, situada no município de Niterói, no Estado do Rio de Janeiro.

Inicialmente, era uma empresa ligada a cursos de planejamento estratégico.

A partir de 2002, contudo, passou a prestar serviços de consultoria nas áreas de planejamento e gestão estratégica.

Atualmente, presta serviços de consultoria e treinamento para clientes de pequeno, médio e grande portes – como empresas multinacionais, organizações militares e órgãos governamentais.

Sua missão é prover conhecimento e auxiliar na geração de opções estratégias que criem valor para os clientes e contribuam para a consecução de seus objetivos.

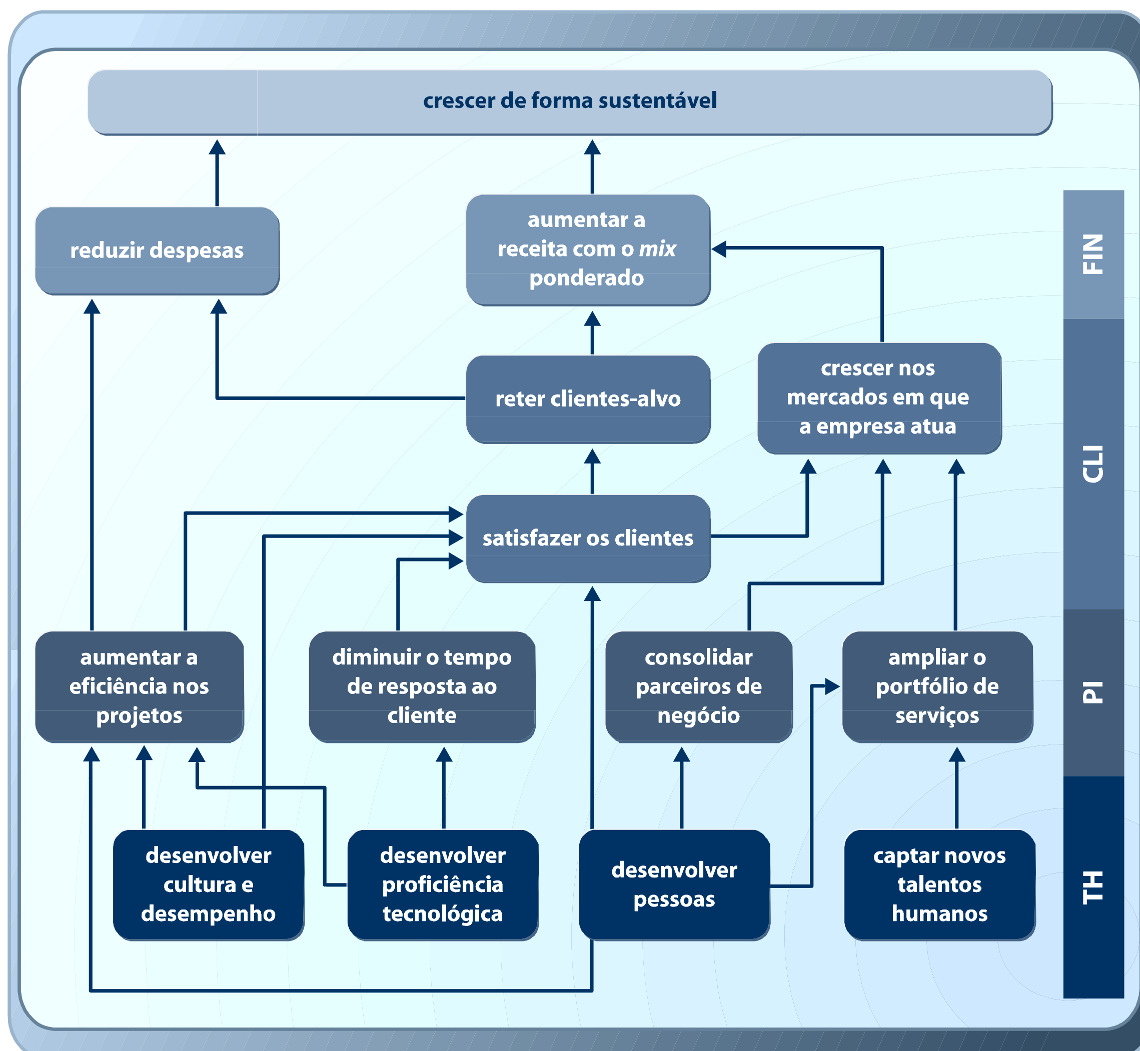
7.4.7 Estudo de Caso – Mapa Estratégico da *Sotelino Torres*

Como estratégia, a *Sotelino Torres* pretende crescer de forma sustentável via redução de despesas e melhoria de seu *mix* de receita.

A partir da estratégia e dos elementos de seu plano estratégico, foram selecionados **13** objetivos estratégicos, que constituíram o mapa estratégico da *Sotelino Torres*. A partir da percepção de seus gestores, as relações de causa e efeito entre os objetivos foram definidas.

Observemos o mapa estratégico, que apresenta as relações de causa e efeito inicialmente estipuladas e está dividido nas quatro perspectivas...

- talentos humanos – **TH**;
- processos internos – **PI**;
- clientes – **CLI**;
- financeira – **FIN**.



Os vetores que expressam as relações de causa e efeito apresentados no mapa representam o quanto o desempenho alcançado em um objetivo estratégico pode impulsionar o objetivo das perspectivas adjacentes.

7.4.7.1 Estudo de Caso – Análises das Correlações entre Resultados

Foram realizadas análises das correlações entre os resultados dos indicadores apurados, trimestralmente, entre os anos 2004 e 2005, utilizados para avaliar o alcance dos objetivos.

Observemos os valores apurados em alguns dos indicadores e quatro correlações tomando como base os resultados apurados pelo indicador que mede a satisfação do cliente.

Embora apresentemos quatro correlações, ao todo, foram realizadas **78** correlações entre os resultados dos diferentes indicadores.

objetivo	valores apurados nos trimestres anteriores								correlação
	ano 2004				ano 2005				
	t1	t2	t3	t4	t1	t2	t3	t4	
satisfazer os clientes	87	85	89	92	95	92	95	97	base
aumentar a eficiência nos projetos	50	55	57	68	70	70	75	76	0,94
diminuir o tempo de resposta ao cliente	44	57	49	65	73	70	77	75	0,86
consolidar parcerias	0	25	25	25	25	25	25	25	0,43
desenvolver uma cultura de desempenho	81	86	88	83	92	79	81	85	0,08

Fonte: Sotelino Torres (2006)

7.4.7.2 Estudo de Caso – Indicador de Medição de Satisfação dos Clientes

Observemos o indicador utilizado para medir a satisfação dos clientes...

objetivo	indicador	alvo 2006	iniciativas
satisfazer os clientes	$SC - \frac{\Sigma \text{satisfação do cliente por projeto}}{\text{total de projetos}} \times 100$	>95%	• definir resposta para o relacionamento com o cliente; • ampliar atuação pós-venda.

medição feita meio de pesquisas com os clientes.

Por intermédio da análise das correlações, o mapa estratégico foi aprimorado com a identificação das relações de causa e efeito de maior impacto no alcance da estratégia – crescer de forma sustentável.

Observamos esse aprimoramento em relação ao mapa estratégico da *Sotelino Torres* por destacar as relações de causa e efeito relevantes.

7.4.8 Estudo de Caso – Análise da Correlação

A análise da correlação traduz a medida com que um recurso aplicado a um objetivo tende a interferir nos objetivos das perspectivas adjacentes.

Na análise das correlações, são previstos os seguintes graus de interferência...

Fortemente positiva – próximo de ***1***...

A melhoria no desempenho do resultado do objetivo de uma determinada perspectiva tende a contribuir, positivamente, com a melhoria do objetivo da perspectiva seguinte no caso de o sentido da melhoria do desempenho ser o mesmo.

Por exemplo, mais eficiência nos projetos tende a gerar mais satisfação dos clientes.

Nula – próximo de ***0***...

A melhoria no desempenho de uma determinada perspectiva tende a não afetar o objetivo da perspectiva seguinte.

Fortemente negativa – próximo de ***-1***...

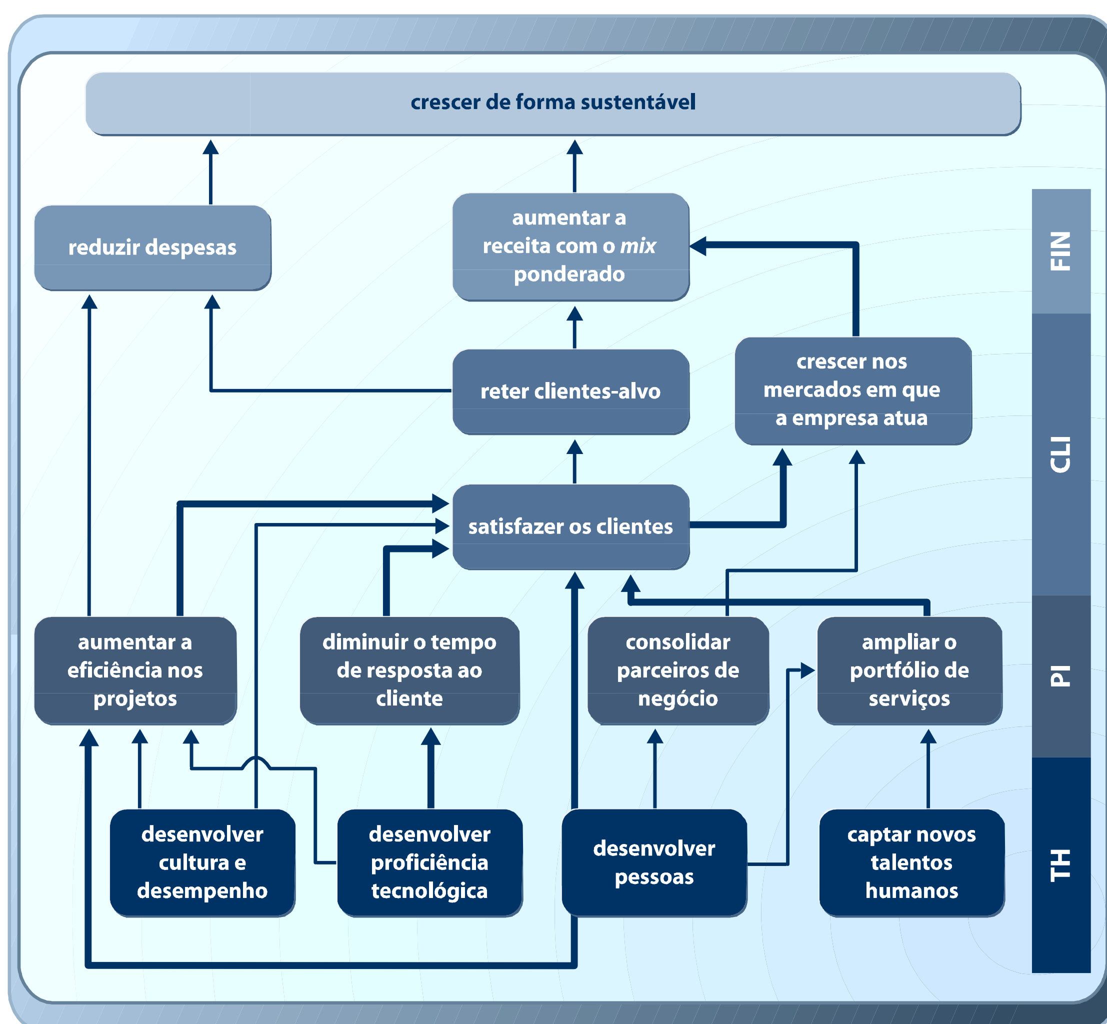
A melhoria no desempenho de uma determinada perspectiva tende a contribuir, positivamente, com a melhoria do objetivo da perspectiva seguinte no caso de o sentido da melhoria do desempenho ser o oposto.

Por exemplo, mais eficiência nos projetos tende reduzir as despesas.

7.4.9 Estudo de Caso – Novo Mapa Estratégico

Observemos o novo mapa estratégico da *Sotelino Torres*, que destaca **10** relações de causa e efeito que foram consideradas de maior relevância – ou seja, aquelas cujas correlações tiveram valores mais próximos de **1** ou de **-1** e que foram julgadas relevantes pelos gestores.

Tais correlações são apresentadas com as legendas **C1** a **C10**...



7.4.9.1 Estudo de Caso – Análise do Novo Mapa Estratégico

Com base no novo mapa estratégico, cabe destacar que...

- a relação de causa e efeito entre os objetivos *desenvolver pessoas* e *aumentar a eficiência nos projetos* – correlação **C1** – não apresenta correlação elevada, próxima de **1** ou **-1**. Contudo, foi considerada relevante devido ao desenvolvimento das pessoas nos anos 2004 e 2005 não estar diretamente focado na melhoria da eficiência nos projetos. Acreditamos que, com um programa de desenvolvimento mais focado em melhorar a eficiência nos projetos, a correlação entre os novos dados apurados tende a ser próxima de **1**;
- a relação de causa e efeito entre os objetivos *desenvolver pessoas* e *satisfazer os clientes* – correlação **C3** – não apresenta correlação elevada, próxima de **1** ou **-1**. Contudo, foi considerada relevante pela percepção dos gestores;
- a definição de uma nova relação de causa e efeito entre os objetivos *ampliar o portifólio de serviços* e *satisfazer o cliente* – correlação **C7** –, que não existia no mapa estratégico inicial e é mantida até que uma pesquisa com o cliente seja realizada para detectar serviços que não são, atualmente, desenvolvidos, mas são correlatos ao *core business* da empresa;
- a relação de causa e efeito entre os objetivos *desenvolver proficiência tecnológica* e *diminuir o tempo de resposta ao cliente* – correlação **C2** – foi considerada de elevada relevância, embora não tenha sido possível de calcular a correlação **C2** por falta de dados, uma vez que o objetivo *desenvolver proficiência tecnológica* é novo e não possui base histórica de dados – o *status de elevada relevância* foi gerado pela percepção dos gestores.

Com base no estudo das correlações, foram estabelecidas as relações de causa e efeito mais relevantes, apontando, por sua vez, os objetivos estratégicos com maior probabilidade de impacto na estratégia, como, por exemplo, *aumentar a eficiência nos projetos*.

> Segundo Norton, o sucesso do **BSC** depende, fundamentalmente, do equilíbrio entre as perspectivas e seus objetivos estratégicos, e o sucesso da organização depende de sua capacidade de construir vantagens competitivas e de lidar com a mudança do ambiente.

7.5 Benefícios do *Business Intelligence*

Um dos principais fatores do processo estratégico é seu planejamento. Para realizá-lo, são necessários mecanismos de simulação.

Utilizando simulações estruturadas, em relações de causa e efeito entre as variáveis de desempenho, podemos fazer projeções. Essas projeções terão como conseqüências...

- o surgimento de alternativas e cenários relevantes para a organização;
- a base principal para a inovação;
- a base para maximização do valor agregado para clientes e acionistas.

Contudo, para viabilizar esse processo, a organização deve *linkar* o **BSC** e seus sistemas de informação por meio da utilização da *Business Intelligence*, pois essas ferramentas auxiliam os gestores...

- na mensuração de indicadores de desempenho;
- no planejamento e na implementação das estratégias organizacionais que impulsionam os negócios para a obtenção de futuros objetivos.

Os sistemas de *Business Intelligence*, por meio do fornecimento de informações gerenciais, auxiliam os gestores no processo decisório.

7.6 Síntese

Acesse, no ambiente *on-line*, a síntese desta unidade.

UNIDADE 8 – CENÁRIO CULTURAL

8.1 Filme

Para refletir um pouco mais sobre questões relacionadas ao conteúdo deste módulo, acesse uma cena do filme *Como enlouquecer seu chefe* no **CD** que acompanha a apostila.

8.2 Obra Literária

Para refletir um pouco mais sobre questões relacionadas ao conteúdo deste módulo, leia o texto *Joãozinho e Mariazinha* no ambiente *on-line*.

8.3 Obra de Arte

Para refletir um pouco mais sobre questões relacionadas ao conteúdo deste módulo, aprecie a obra *Franceses conversando e bebendo* no ambiente *on-line*.

UNIDADE 9 – ATIVIDADES

9.1 Auto-Avaliação

Acesse, no ambiente *on-line*, a auto-avaliação deste módulo.

9.2 Fórum – Animação

Antes de iniciar a próxima tarefa, assista à animação, no ambiente *on-line*, que introduz a problemática do **Fórum Refletindo sobre BSC e BI**.

O gerenciamento de uma organização, a partir dos resultados obtidos com mediações de desempenho, permite-nos...

- *basear a tomada de decisão nos resultados de desempenho obtido;*
- *criar incentivos para aprimorar a performance dos funcionários;*
- *criar 'experts` em planejamento estratégico, avaliação de desempenho e uso de informações sobre desempenho na tomada de decisões;*
- *integrar o gerenciamento baseado em desempenho à cultura e às atividades diárias da organização.*

*Para articular e otimizar essas ações, a organização tem de investir em tecnologia da informalçao – **TI** – por meio de instalação de sistemas de 'Business Intelligence`.*

9.2.1 Fórum – Dinâmica

Estamos abrindo o **Fórum Refletindo sobre BSC e BI**.

Neste fórum, discutiremos as vantagens e as dificuldades de implantação do **BSC** integrado ao **BI** em uma organização, a partir das seguintes atividades...

- tarefa individual sobre o tema apresentado;
- debate, via reunião *on-line*, sobre a temática do fórum.

Por esta atividade, você poderá receber de **0 a 10.0 pontos**.

Todas as etapas do fórum prevêem apenas tarefas individuais.

9.2.2 Fórum – Tarefa Individual

Não se esqueça de verificar a data agendada para esta atividade no **calendário**.

Observe a grade de correção utilizada pelo Professor-Tutor na avaliação dessa atividade, disponível no **Anexo 9**.

Acesse, na **biblioteca virtual**, a categoria de formatação de trabalhos acadêmicos.

Informações sobre a Tarefa Individual

*O **BSC** é um sistema de gerenciamento estratégico que complementa o controle financeiro tradicional e monitora as estratégias da organização, a curto e longo prazos, por meio de mecanismos de mensuração.*

Além disso, eles transformam a visão e a estratégia em um conjunto de objetivos, agregados em perspectivas, o que permite que visualizemos, passo a passo, o desenvolvimento da estratégia.

Objetivo

Discutir as vantagens e as dificuldades de implantação do **BSC** integrado ao **BI** em uma organização.

Suporte ao trabalho

Para subsidiar seu trabalho...

- leia o texto ***BI** – Business Intelligence*, disponível no final desta unidade;
- leia o texto *O papel da inovação nas empresas brasileiras*, disponível no final desta unidade;
- leia o texto *Por que é tão difícil inovar em serviços*, disponível no final desta unidade.

Para elaborar esta tarefa, considere as seguintes questões...

Como avaliar o efetivo retorno das ferramentas de tecnologia de informação?

Como medir a capacidade de alavancar negócios e preparar a empresa para novos tempos?

Tarefa

Elabore um texto, refletindo sobre os seguintes aspectos...

- as vantagens da implantação do **BSC** em uma organização;
- as dificuldades dessa implantação;
- o que mais agrega valor ao **BSC** dos sistemas de **BI** apresentados.

Registro do trabalho

Registre os dados desta atividade na **Matriz de atividade individual**. Para tal...

- acesse o arquivo com a **Matriz de atividade individual**, disponível no ambiente *on-line*;
- abra o arquivo;
- salve esse arquivo em seu computador;
- preencha a matriz com os dados de seu trabalho;
- salve seu trabalho;
- disponibilize o trabalho a sua turma na **sala de aula**.

Não se esqueça de verificar a data agendada para esta atividade no **calendário**.

Para saber como disponibilizar seu trabalho na **sala de aula**, leia o **Anexo 2**.

9.2.3 Fórum – Reunião *On-Line*

9.2.3.1 Fórum – Reuniões *On-Line*

Para encerrar o **Fórum Refletindo sobre BSC e BI**, iremos debater a coerência dos trabalhos elaborados pela turma em uma reunião *on-line*.

Para otimizar esse debate, agendamos mais de uma reunião *on-line* com as equipes, de acordo com o número de alunos da turma.

Para cada uma dessas reuniões, foi agendado um cronograma diferente.

Sua avaliação na reunião *on-line* – como nas demais etapas de trabalho previstas no fórum – será individual.

Verifique o dia e o horário em que a reunião *on-line* de sua equipe foi agendada no **calendário**.

Não se esqueça de que você poderá participar da reunião de outra equipe, desde que avise essa troca ao Professor-Tutor com antecedência.

Dinâmica da Reunião *On-Line*

Antes da reunião *on-line*, o Professor-Tutor irá sugerir à turma a leitura de **um** dentre os trabalhos individuais apresentados para o fórum.

As idéias presentes nesse trabalho nortearão a discussão realizada na reunião *on-line*.

Para que a reunião *on-line* seja produtiva, devemos observar as seguintes regras...

- a reunião *on-line* não poderá exceder **uma hora e meia**;
- os alunos deverão participar da reunião *on-line* de maneira organizada, seguindo as orientações do Professor-Tutor.

Dessa forma, todos poderão participar da discussão, expondo suas idéias.

Para saber como participar de uma **reunião *on-line***, leia o **Anexo 3**.

TEXTOS UTILIZADOS

BI – *Business Intelligence*

Toda a montanha de dados provenientes de seus hábitos de compra, assim como de seus contatos com as empresas e de suas reclamações, não poderiam ficar sem um tratamento especial. Tudo hoje é meticulosamente armazenado em bases de dados de forma classificada e ordenada, para que, quando necessário, as empresas possam lançar mão de indicadores precisos no apoio à tomada de decisões.

Com o registro de todas as informações de seus compradores, uma indústria de eletrodomésticos pode saber em segundos, por exemplo, qual região da cidade deve ser o foco de uma campanha local de estímulo a vendas. Com *softwares* especiais, chega-se ao extremo de se poder ver graficamente na tela do computador com o toque de um botão do *mouse*, a concentração de uso de sua marca de geladeiras em uma determinada rua da cidade. São *softwares* que combinam dados de consumo com mapas e informações de natureza geográfica.

E, não por acaso, facilmente, você encontrará estranhas combinações de disposição de produtos nas prateleiras das maiores redes de supermercados. Cerveja ao lado de fraldas? Não se trata de mera coincidência, e sim do resultado da análise de sofisticados programas capazes de estudar milhões de combinações cruzadas entre produtos e hábitos de consumo. Quando foi a última vez que sua esposa pediu-lhe para trazer um pacote de fraldas, quando você disse que ia ao supermercado comprar cerveja para o almoço do fim de semana?

O *Business Intelligence*, ou inteligência do negócio, quando implantado com os corretos sistemas informatizados, é uma mina de ouro para as empresas. Tais sistemas constituem um auxílio inestimável no processo de tomada de decisão das organizações. Lembre-se disso na próxima vez, quando preencher o termo de garantia de sua geladeira!

Torna-se fácil entender, agora, porque palavras como competitividade, globalização e qualidade fazem parte do dia-a-dia das empresas. Aquelas que não estão medindo esforços para conquistá-lo e tê-lo como seu cliente mais fiel, com certeza se perderão no meio do caminho. Bom para cada um de nós, clientes e consumidores. E melhor ainda para cada um de nós parte integrante das empresas – temos muito o que fazer.

Fonte

BI – *Business Intelligence*. Disponível em: <http://www.siemens.com.br/templates/render_content.aspx?channel=390&content_id=2210>. Acesso em: 17 set. 2004.

O Papel da Inovação nas Empresas Brasileiras

A palavra inovação tem muitos significados entre as empresas dos mais diferentes segmentos no Brasil. Virou sinônimo, por exemplo, de criatividade, lançamento de novos produtos e serviços, e desenvolvimento de novas tecnologias e processos. Independente do significado, inovação é um fato cada vez mais presente na realidade empresarial brasileira e é considerada essencial ou muito importante por 96% dos presidentes de grandes empresas, de acordo com levantamento realizado pelo *Monitor Group*, no segundo semestre do ano passado, junto a aproximadamente 40 executivos das mais diversas indústrias no Brasil desde o setor e seguros e rede de hotéis, até serviços financeiros, metalurgia e mineração.

Apesar dessa grande aceitação, a implantação de sistemas claros de gestão, incentivo e avaliação dentro das empresas ainda engatinham. Prova disso é que, embora praticamente todos os presidentes concordem com a importância do tema, 52% deles estão insatisfeitos ou muito insatisfeitos com os processos de gestão das idéias em suas empresas.

Entre as barreiras identificadas para uma maior eficiência e eficácia da inovação, destacam-se a ausência de uma cultura corporativa voltada para a inovação, a burocracia interna, a falta de planejamento estratégico claro, a deficiência em processos estruturados de comunicação e alinhamento organizacional para a inovação, além de dificuldades na gestão de projetos.

Mais ainda: 86% dos executivos entrevistados esperam que seus funcionários estejam preparados e promovam mudanças em suas empresas. Mas esse é um grande desafio quando se observa que menos da metade das companhias possuem sistemas de reconhecimento e recompensa que incentivam a inovação. Somente as empresas mais desenvolvidas em inovação utilizam recompensas financeiras como bônus e participação nos resultados, prêmios e divulgação dos resultados obtidos com a inovação para incentivá-la.

Outro ponto crucial é a falta de entendimento sobre o significado real da inovação, termo freqüentemente relacionado à criatividade e desenvolvimento de novos produtos ou que se refere a algo de responsabilidade exclusiva da área de pesquisa e desenvolvimento. A inovação também é encarada como fonte de custos e, por isso mesmo, de forma absolutamente equivocada, o primeiro item a ser cortado em períodos de recessão.

Na verdade, a inovação é justamente o que destaca a empresa frente aos concorrentes e é uma ferramenta necessária para períodos difíceis. A inovação não está restrita apenas a um departamento, ao desenvolvimento tecnológico ou ao lançamento de um novo produto, mas envolve toda a companhia, em uma combinação de processos, recursos e organização bem definidos para criar valor por maneiras diferenciadas de como fazer as coisas e alcançar a liderança. A *empresa estendida* também tem atuação fundamental para a inovação. A pesquisa do *Monitor Group* constatou que 34% das empresas entrevistadas afirmaram que as idéias mais inovadoras têm origem externa, em clientes, parceiros, concorrentes e fornecedores, entre outros, ou seja, na *empresa estendida*.

Por essas razões, as empresas que estão no topo de seus respectivos mercados são freqüentemente aquelas consideradas mais inovadoras. Na visão dos executivos consultados na pesquisa, *Microsoft*, com 33% dos votos, *Sony* e *3M*, com 15% cada uma, lideram o *ranking* das empresas mais inovadoras no mundo. *Natura*, com 41% das menções, é líder destacada com relação à inovação entre empresas brasileiras. *Embraer, Nestlé, TAM* e *Votorantim* também foram mencionadas como empresas inovadoras no Brasil.

Ao mesmo tempo que existe uma expectativa sobre a cultura da empresa em relação à inovação, há também o outro lado, ou seja, o que essas companhias esperam de seus funcionários para gerar valor em seus processos internos. Em época de grande competitividade também no mercado de trabalho, atitudes como ousadia, pró-atividade, empreendedorismo, comprometimento e busca por desafios são características bastante desejáveis.

Os presidentes ainda buscam em seus funcionários habilidades como criatividade, orientação para resultados, liderança e capacidade de organização. Conhecimento do mercado, além da diversidade de experiências, principalmente aquelas relacionadas à inovação, complementam o perfil do profissional procurado.

Essa pesquisa mostrou que a inovação é uma prática permanente que deve estar cada vez mais presente no dia-a-dia das empresas e, conseqüentemente, de todos os seus funcionários. Seguir os concorrentes pode ser uma boa receita para obter resultados medianos, mas representará uma armadilha para uma atuação de longo prazo em mercados globalizados e altamente competitivos.

Inovar é criar propostas diferenciadas e transformá-las em realizações de alto valor, gerando crescimento sustentável e liderança. O restante é receita para o lugar-comum.

Fonte

MUSA, Fernando; RAMOS, Ricardo. *O papel da inovação nas empresas brasileiras*. Disponível em: <http://www.ietec.com.br/ietec/techoje/techoje/administração/2004/04/16/2004_04_16_0001.2xt/-template_interna>. Acesso em: 18 set. 2004.

Por que É Tão Difícil Inovar em Serviços

Hoje, mais do que nunca, o setor de serviços está se revelando uma questão estratégica para a competitividade dos países em um mercado globalizado. O setor de serviços, sobretudo na última década, vem-se destacando na economia do país não somente em volume de faturamento como também na geração de empregos. Essa não é uma tendência só aqui. Nos Estados Unidos, por exemplo, o setor de serviços representa 71% do PNB americano e 75% do nível de emprego.

Mesmo com a importância adquirida pelo setor, poucos estudos fazem referências à introdução de inovação tecnológica nas empresas de serviços. Dados da *National Science Foundation* – NSF –, publicados em 1989, revelam que 96% dos gastos em pesquisa e desenvolvimento nos EUA são oriundos do setor industrial, enquanto somente 3,7% vêm dos outros setores. Os números apresentados pela NSF seriam diferentes se as empresas de serviços investissem em inovação mesmo que uma pequena fração de seu faturamento.

Outro problema é que, quando ocorre, a inovação em serviços, caracterizada pela aplicação de Tecnologia da Informação – TI –, tem gerado resultados bastante aquém do esperado. Embora as empresas de serviços invistam bilhões de dólares em computadores e equipamentos de comunicação, os resultados desse esforço têm sido frustrantes: a qualidade do serviço está piorando, os custos operacionais estão mais altos e a lucratividade menor.

Uma das razões para a baixa eficácia da inovação em serviços é que a tecnologia, por si só, não tem um peso fundamental no desempenho corporativo e na lucratividade da empresa de serviços. Na indústria, a introdução de uma inovação permite que a empresa obtenha uma vantagem competitiva significativa tanto por oferecer um produto diferenciado como em razão de ele apresentar um custo menor. Em serviços, as habilidades e capacitações dos funcionários desempenham um papel central. Um cliente mal atendido raramente retorna a uma loja ou restaurante, mesmo se o preço for bom. Isso ocorre porque há poucas economias de escala em alguns ramos de serviços e, nesse caso, TI não é um fator tão decisivo para o negócio.

Outra razão é que os sistemas administrativos em serviços tendem a ser complexos. Empresas automatizam processos e atividades que seriam mais bem executadas manualmente, uma vez que os volumes são baixos, os produtos únicos e a automação é cara. Os altos investimentos em TI, portais e *sites* realizados pelo setor ainda não conseguiram substituir a velha figura do corretor saindo com o cliente para visitar os imóveis.

De outro lado, muitas unidades operacionais dessas empresas nunca foram planejadas. Embora o ambiente competitivo seja muito mais complexo na atualidade, o trabalho nessas unidades tende a ser executado da mesma maneira que há dez ou vinte anos. Por que nunca se conseguiu acabar com as filas de *check-in* em aeroportos, apesar de todos os investimentos em TI? Basicamente porque o trabalho é realizado da mesma forma há décadas. Na maioria das vezes, as empresas implementam melhorias tecnológicas e impõem novos sistemas em operações já existentes, mas as mudanças radicais são refutadas e os gerentes tendem a utilizar procedimentos recorrentes, mesmo sendo obsoletos.

Apesar do reconhecimento das especificações entre os setores, uma análise mais profunda da questão constata que a diferenciação dos perfis da inovação tecnológica na indústria em serviços não tem razão de ser, uma vez que a fronteira entre essas duas áreas está cada vez mais difusa. A *General Eletric* pode ser citada como um exemplo no contexto dessa afirmação. A GE percebeu que as empresas compradoras de suas locomotivas estavam tendo dificuldades em reconhecer os engenheiros de manutenção. Diante disso, desenvolveu um sistema inteligente informatizado para o diagnóstico e manutenção de locomotivas, ou seja, ela começou a oferecer um novo produto, na verdade um serviço, vendido na forma de um bem tangível: um sistema armazenado em um disco para ser carregado na estação ferroviária.

É certo, porém, que a forma de se inovar na indústria e em serviços é diferente. Contrariamente à indústria, em serviços a inovação de processo precede a inovação de produto. O primeiro estágio consiste na inovação de processo, utilizando novas tecnologias geradas por outros setores para aumentar a eficiência na produção/entrega de serviços existentes. É o caso dos primeiros caixas eletrônicos bancários, com operações restritas. Em um segundo estágio, os novos sistemas de produção/entrega de serviços são utilizados para melhorar a qualidade do serviço, como o número de operações que de uns tempos para cá pode ser realizado nos caixas eletrônicos. Só em um terceiro estágio é que os novos produtos decorrentes das novas tecnologias são criados – nesse caso, são exemplos os seguros contra fraude e roubo de cartão eletrônico.

No que se refere ao fato de a inovação tecnológica em serviços ser caracterizada pela utilização de tecnologia desenvolvida em outros setores, pode-se ressaltar que, nesse sentido, a inovação possui um cunho muito mais de transferência, absorção e adaptação de nova tecnologia do que de invenção de novos produtos e processos.

A inovação em serviços deve merecer atenção especial, principalmente em razão da desregulamentação dos mercados de serviços públicos que vem ocorrendo no Brasil. O setor de telefonia é um exemplo interessante. Tanto no Brasil quanto em outros países, as empresas telefônicas podiam se dar ao luxo de não inovar, graças ao regime de quase monopólio. A partir da abertura do mercado de telecomunicações, a tecnologia passou a ser cada vez mais reconhecida como fonte de vantagem competitiva.

Além de todos os tópicos levantados acerca do assunto, vale ressaltar também o papel que o governo assume neste contexto. A ações governamentais visando ao estímulo à inovação no setor são bastante tímidas, para não dizer quase inexistentes. Talvez fosse o momento de o governo considerar a importância do setor e criar algumas oportunidades de fomento à inovação direcionadas especificamente à serviços. Com certeza, os ganhos e oportunidades de novos negócios seriam significativos.

Fonte

ANDREASSI, Tales. *Por que é tão difícil inovar em serviços*. Disponível em: <http://www.ietec.com.br/ietec/techoje/techoje/administracao/2003/03/11/2003_03_11_0006.2xt/-template_interna>. Acesso em: 18 set. 2004.

MATRIZ DE ATIVIDADE INDIVIDUAL*

Módulo:	**Atividade:**
Título:	
Aluno:	
Disciplina:	**Turma:**
Introdução	
Justificativa	
Desenvolvimento	
Conclusão	
Referências bibliográficas	

*Esta matriz serve para a apresentação de trabalhos a serem desenvolvidos segundo ambas as linhas de raciocínio: lógico-argumentativa ou lógico-matemática.

MÓDULO 5 – ENCERRAMENTO

APRESENTAÇÃO

Na unidade 1 deste módulo, você encontrará algumas divertidas opções para testar seus conhecimentos sobre o conteúdo desenvolvido em toda a disciplina. São elas...

- caça-palavras;
- jogo da memória;
- jogo da caça;
- jogo do labirinto.

A estrutura desses jogos é bem conhecida por todos. Você poderá escolher o jogo de sua preferência ou jogar todos eles... a opção é sua! Em cada um deles você encontrará perguntas – acompanhadas de gabaritos e comentários – por meio das quais você poderá se auto-avaliar.

Já, na unidade 2, é hora *de falarmos sério!* Sabemos que o novo – e a disciplina que você terminou de cursar enquadra-se em uma modalidade de ensino muito nova para todos nós, brasileiros – tem de estar sujeito à crítica... a sugestões... a redefinições. Por estarmos cientes desse processo, contamos com cada um de vocês para nos ajudar a avaliar nosso trabalho.

Lembre-se... Apesar de essas atividades não serem pontuadas na média final, o objetivo delas é oferecer saber... De preferência, com algum sabor... Divirta-se...

ANEXOS

ANEXO 1

APRESENTAÇÃO DO TRABALHO PARA CORREÇÃO

Para enviar seu trabalho ao Professor-Tutor para correção...

- vá à área de **<discussões particulares>**;
- clique no ícone **<nova mensagem>**;
- no campo **<para>**, selecione o Professor-Tutor;
- você também poderá iniciar uma nova mensagem particular, quando na área **discussões gerais**. Para isso, clique em **<lista de usuários>**, no alto da página. Selecione o Professor-Tutor e, na janela aberta do perfil desse usuário, clique no ícone **<MP>**, de **mensagem privada**;
- no campo **<assunto>**, selecione **<atividade individual – solicitar revisão>** (caso esteja enviando a tarefa pela primeira vez ao Professor-Tutor) ou **<entrega final>** (caso esteja enviando a tarefa para a atribuição de nota);
- na área **<mensagem>**, anexe seu trabalho clicando no ícone **<adicionar anexo>**, disponível na tela;
- se preferir, digite seu trabalho. Para isso, você ainda terá a opção de selecionar a fonte, o tamanho e a cor de seu texto;
- à esquerda da tela, você encontrará diferentes opções de *Emoticons* – cuja utilização, contudo, não é obrigatória – para personalizar seu texto;
- a qualquer momento da edição de seu texto, você poderá **<pré-visualizar>** a forma de exibição da mensagem ou ainda **<limpar tudo>** o que escreveu;
- você poderá optar ainda por acrescentar ser avisado quando sua mensagem for lida, selecionando **<notificar-me quando a mensagem for lida>**;
- salve a mensagem.

Lembre-se de que as orientações sobre o desenvolvimento desta tarefa começam na primeira seção da atividade.

ANEXO 2

FÓRUM – APRESENTAÇÃO DE TRABALHO

Para apresentar seu trabalho à turma...

- vá à **sala de aula** e selecione a área de **<discussões gerais>**;
- selecione a entrada para a discussão *Trabalho individual para o fórum;*
- na área **<novo comentário>**, anexe seu trabalho, clicando no ícone **<adicionar anexo>**, disponível na tela;
- se preferir, digite seu trabalho. Para isso, você ainda terá a opção de selecionar a fonte, o tamanho e a cor de seu texto;
- à esquerda da tela, você encontrará diferentes opções de *Emoticons* – cuja utilização, contudo, não é obrigatória – para personalizar seu texto;
- a qualquer momento da edição de seu texto, você poderá **<pré-visualizar>** a forma de exibição da mensagem ou ainda **<limpar tudo>** o que escreveu;
- você poderá optar ainda por acrescentar sua assinatura à mensagem e ser avisado por *e-mail* quando sua mensagem for respondida, selecionando, respectivamente, **<mostrar assinatura>** e **<notificar-me por *e-mail* quando responderem>**;
- salve a atividade.

Se julgar necessário, depois de salvar a mensagem, você poderá reeditá-la, bastando, para isso, selecionar o ícone Editar **<editar>**, logo abaixo dela.

Não se esqueça de verificar a data agendada para esta atividade no **calendário**.

Lembre-se de que as orientações sobre o desenvolvimento desta atividade começam na primeira seção do fórum.

ANEXO 3

Participando de uma Reunião *On-Line*

As reuniões *on-line* são agendadas com antecedência.

Não se esqueça de verificar, no **calendário**, o dia e a hora da próxima reunião!

Para participar de uma reunião *on-line*...

- vá à **sala de aula**;
- se você deseja participar de uma reunião *on-line* com toda a turma, clique em <**discussões gerais**>. Caso você deseje participar de uma reunião *on-line* apenas com sua equipe, clique em <**discussões da equipe>**;
- localize a entrada para a reunião *on-line* no topo ou na base da tela. As reuniões *on-line* podem ser identificadas pelo ícone .

Uma nova janela se abrirá – estamos em uma **reunião *on-line***. Nessa área...

- o painel central mostra as mensagens enviadas pelos participantes da reunião;
- acima do painel central, localiza-se o espaço no qual você deverá digitar suas mensagens. Digitada a mensagem, tecle <**ENTER**> ou clique em <**Enviar**>;
- o painel à direita contém a lista dos nomes dos participantes da reunião *on-line*.

Você também pode conversar em particular com alguém, clicando sobre o nome dessa pessoa. O nome dela ficará assinalado com um fundo cor de abóbora.

Para salvar a reunião *on-line*...

- clique no link <**Histórico**>;
- na nova janela aberta – que também registra todas as discussões realizadas durante o dia –, selecione <**Arquivo**>;
- clique em <**Salvar como**>;
- selecione a pasta em que será gravada a reunião e o nome desse arquivo.

ANEXO 4

ABRINDO UMA VOTAÇÃO

Abrir votações na **sala de aula** é muito fácil. Por meio delas, você poderá facilmente eleger o editor para os trabalhos em equipe, marcar dia e horário mais apropriado para as reuniões *on-line* com seus colegas...

Para abrir uma votação...

- vá à **sala de aula** e selecione a área de discussão na qual a votação será aberta: **<discussões gerais>** ou **<discussões da equipe>**;
- selecione **<nova votação>**, à direita da tela;
- digite, no campo **<assunto>**, o tópico de sua votação;
- especifique, no campo **<questão>**, a premissa a partir da qual serão apresentadas diferentes opções de escolha;
- nos campos numerados de **<escolha>**, você deverá digitar cada uma das opções dessa votação;
- defina se as pessoas poderão votar mais de uma vez, assinalando a opção **<permitir múltiplos votos nesta votação>**;
- na área **<novo comentário>**, anexe seus comentários sobre a votação aberta, clicando no ícone **<adicionar anexo>**, disponível na tela;
- se preferir, digite seus comentários. Para isso, você ainda terá a opção de selecionar a fonte, o tamanho e a cor de seu texto;
- à esquerda da tela, você encontrará diferentes opções de *Emoticons* – cuja utilização, contudo, não é obrigatória – para personalizar seu texto;
- a qualquer momento da edição de seu texto, você poderá **<pré-visualizar>** a forma de exibição da mensagem ou ainda **<limpar tudo>** o que escreveu;
- salve a mensagem.

ANEXO 5

Grade de Correção de Atividades[1]

Atividade individual (AI) – 0 a 10 pontos

Forma	**0 a 3 pontos**		
Estrutura Correto preenchimento da *tabela Visão*.	0	0,5	1
Estrutura Correto preenchimento da *tabela Visão e missão*.	0	0,5	1
Estrutura Correto preenchimento da *tabela de consolidação dos objetivos e dos indicadores*.	0	0,5	1
Conteúdo	**0 a 7 pontos**		
Linha de raciocínio O trabalho segue uma linha de raciocínio lógico-matemática ou lógico-argumentativa definida.	0	1	2
Coerência com as orientações O trabalho responde às questões propostas pelo enunciado da atividade.	0	1	2
Embasamento no conteúdo A argumentação é sustentada por idéias presentes no conteúdo da disciplina e eventuais debates em sala de aula.	0	1,5	3

[1] Quando o item não se aplicar, considerar a pontuação máxima.

Fórum (Fo)

Tarefa individual – 0 a 6 pontos

Forma	**0 a 2 pontos**		
Estrutura O texto apresenta introdução/justificativa, desenvolvimento e conclusão.	0	0,25	0,5
Clareza As idéias são apresentadas de forma clara, sem incoerências.	0	0,25	0,5
Correção gramatical O texto não apresenta erros ortográficos ou gramaticais segundo a norma culta.	0	0,25	0,5
Bibliografia O trabalho apresenta bibliografia.	0	0,25	0,5
Conteúdo	**0 a 4 pontos**		
Linha de raciocínio O trabalho segue uma lógico-matemática ou lógico-argumentativa definida.	0	0,5	1
Coerência com as orientações O trabalho responde às questões colocadas pelo enunciado da atividade.	0	0,5	1
Embasamento no conteúdo A argumentação é sustentada por idéias presentes no conteúdo da disciplina e eventuais debates em sala de aula.	0	0,5	1
Exemplificação Utiliza como exemplos, fatos, dados ou experiências pessoais, aproximando teoria e prática.	0	0,5	1

Participação na reunião *on-line* – 0 a 3 pontos

Reunião *on-line*	**0 a 3 pontos**		
Participou ativamente na reunião *on-line*, com contribuições significativas para a discussão.	0	1,5	3

Participação individual (PI) – 0 a 10 pontos

Pontualidade	**0 a 4 pontos**		
Atividade individual Atividade individual (AI) entregue dentro do prazo.	0	1	2
Fórum Tarefa individual do fórum (Fo) entregue dentro do prazo.	0	1	2
Interação	**0 a 6 pontos**		
Abertura e encerramento Participação nas atividades de abertura e encerramento (perfil, boas-vindas à turma e à equipe, e reuniões *on-line* inicial e final).	0	1,5	3
Debates adicionais Participação, com contribuições significativas, nos debates adicionais promovidos pelo Professor-Tutor dentro da sala de aula.	0	1,5	3